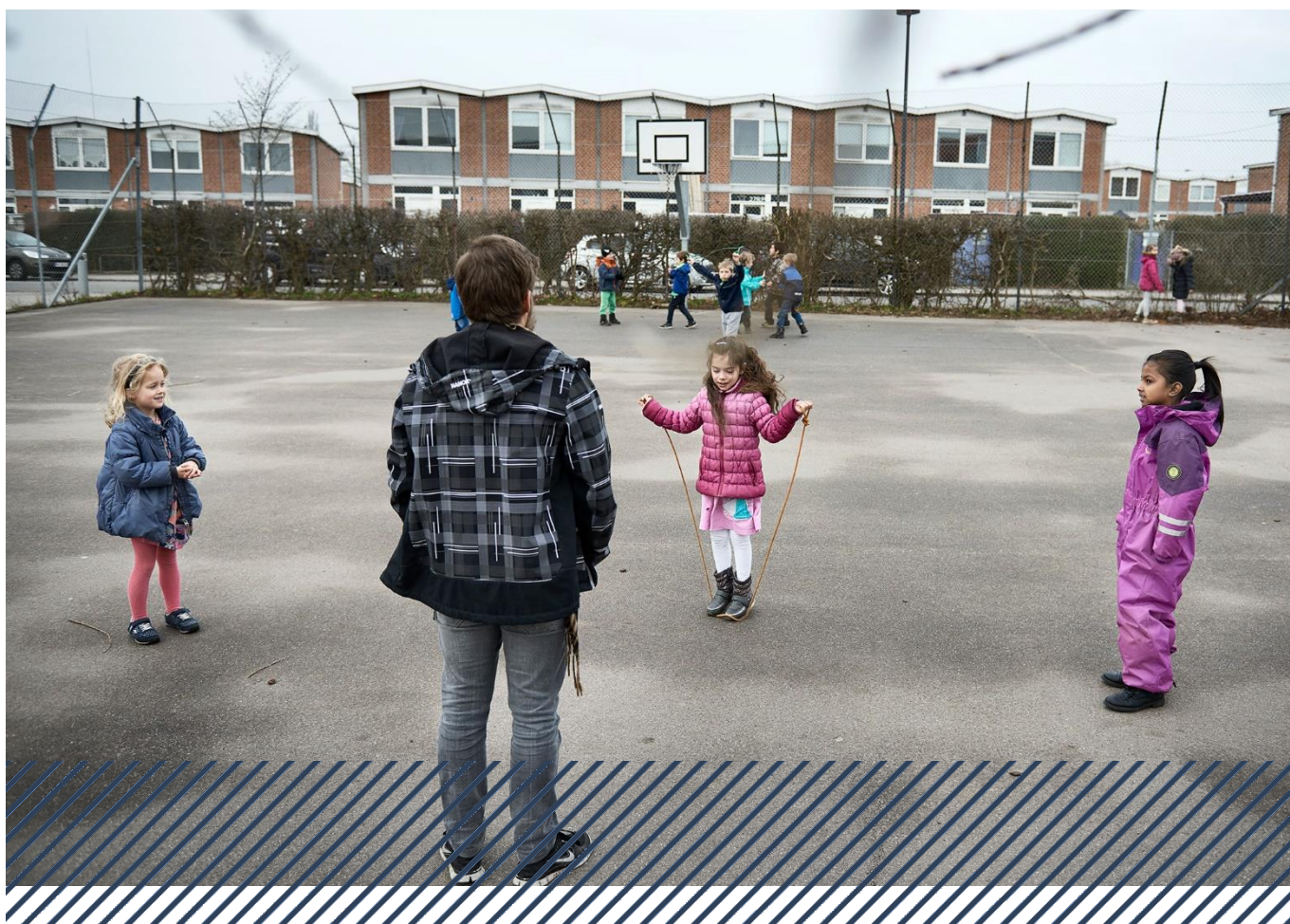


Samarbejdet omkring børn og unge med funktionsnedsættelser

En opfølgende undersøgelse med fokus på sagsbehandlingernes perspektiver



Stine Tankred Luckow, Pernille Skovbo Rasmussen og Leif Olsen

*Samarbejdet omkring børn og unge med funktionsnedsættelser – En
opfølgende undersøgelse med fokus på sagsbehandlernes perspektiver*

© VIVE og forfatterne, 2021

e-ISBN: 978-87-7119-864-5

Arkivfoto: Ricky John Molloy/VIVE

Projekt: 301539

VIVE – Viden til Velfærd

Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd

Herluf Trolles Gade 11, 1052 København K

www.vive.dk

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.

Forord

Denne undersøgelse ser på udfordringer og løsninger i kommunale sagsbehandleres samarbejde med familier og mange andre parter, fx ledere og fagpersoner i daginstitutioner, skoler og rådgivningsenheder i børnesager på handicapområdet. VIVE har gennemført undersøgelsen for VISO, Socialstyrelsen, og den bygger videre på viden og erfaringer fra forundersøgelsen *Udfordringer i samarbejdet omkring børn og unge med handicap – en forundersøgelse baseret på 29 VISO-rådgivningsforløb* (Rasmussen et al., 2019a). VISO bad på baggrund af forundersøgelsen VIVE om at gennemføre denne supplerende undersøgelse, der bidrager med yderligere viden om samarbejdsudfordringer og mulige løsninger set fra kommunale sagsbehandleres perspektiver. Det er således VISO, der har finansieret undersøgelsen.

Rapporten er målrettet ledere og sagsbehandlere i kommunerne samt ledere og faglige medarbejdere i VISO og øvrige fagprofessionelle på børnehandicapområdet. Formålet er, at rapporten kan bidrage til at skabe et bedre grundlag for forståelse af de forskellige typer af samarbejdsudfordringer og muligheder for at håndtere udfordringerne for de mange parter, der samarbejder omkring at rådgive og hjælpe børn med funktionsnedsættelser og deres familier. Vi vil gerne sige stor tak til de fem medvirkende kommuner, hvor ledere og sagsbehandlere har bidraget til undersøgelsen ved at stille op til interview under de særlige udfordringer, som COVID-19 har givet i forhold til at gennemføre interview. Til undersøgelsen har der været tilknyttet en følgegruppe, som har bidraget med konstruktive og indsigtfulde kommentarer til rapporten. Derudover har to eksterne reviewere læst og kommenteret rapporten, og vi vil gerne sige tak for grundige og kyndige kommentarer.

Kræn Blume Jensen

Forsknings- og analysechef for VIVE Social
2021

Indhold

Sammenfatning	5
1 Baggrund og formål	8
2 Undersøgelsens hovedspørgsmål, metode og gennemførelse.....	10
2.1 Hovedspørgsmål.....	10
2.2 Metode	10
2.3 Undersøgelsens gennemførelse.....	12
2.4 Rapportens begrebsbrug og opbygning	14
3 Sagsbehandlerens opgaver og rammer	15
3.1 Motivation og belastninger	15
3.2 Roller og opgaver i sagernes forløb.....	16
3.3 Organisatoriske rammer og lovgivning	17
4 Sagsbehandleres oplevelse af samarbejdsudfordringer	19
4.1 Det tværprofessionelle samarbejde	19
4.2 Skolesamarbejdet	22
4.3 Forældresamarbejdet	26
5 Forebyggelse af og mulige løsninger på samarbejdsudfordringer	29
5.1 Strategier til at forebygge samarbejdsudfordringer	29
5.2 Håndtering og mulige løsninger på samarbejdsudfordringer	33
5.3 VISO-rådgivningsforløb	36
6 Styrkelse af de gode samarbejder.....	40
6.1 Det gode interne samarbejde	40
6.2 Det gode samarbejde med familierne.....	41
6.3 Hvordan kan det gode samarbejde styrkes?	42
Litteratur.....	44
Bilag 1 Spørgeguide til individuelle interview	46
Bilag 2 Spørgeguide til fokusgruppeinterview	50

Sammenfatning

Denne undersøgelse sætter fokus på samarbejdsudfordringer og mulige løsninger i sager på børnehandicapområdet, som de opleves af 21 myndighedssagsbehandlere i fem kommuner. Undersøgelsen tager udgangspunkt i sagsbehandlerens perspektiv og bygger på individuelle interview og gruppeinterview med sagsbehandlere. Sagsbehandlerne har ved interviewene fortalt om deres erfaringer og vurderinger af eget arbejde omkring børn og unges sagsforløb, hvor barnet eller den unge har en funktionsnedsættelse. De har haft særligt fokus på udfordringer og mulige løsninger i det tværgående og tværsektorielle samarbejde, som er helt afgørende for at skabe grundlag for gode forløb for børn og familier gennem rådgivning og støtte. Sagsbehandlerne har også fortalt om deres erfaringer med og vurderinger af samarbejdsudfordringer og løsninger i sager, hvor de tager kontakt til VISO, og hvor VISOs leverandører inddrages i rådgivning og specialiseret udredning af børnenes funktionsnedsættelser og sociale problemer. Familier med børn og unge med funktionsnedsættelse har ofte komplekse problemer, og opgaven med at finde løsninger på problemerne stiller store krav til myndighedssagsbehandlerne og de mange forskellige fagpersoner, der typisk er involveret i sagsforløbene. Undersøgelsen bygger videre på en foregående analyse, som VIVE gennemførte på vegne af Socialstyrelsen, VISO i 2019 (Rasmussen et al., 2019a). I forundersøgelsen fremgik en systematisk gennemgang af VISOs skriftlige dokumentation af 29 udvalgte VISO-rådgivningsforløb for familier med børn med handicap. Resultaterne viste, at sagerne indeholder mange forskellige typer af samarbejdsudfordringer, men det var ikke tydeligt ud fra dokumentationen, hvordan disse samarbejdsudfordringer så ud fra de kommunale sagsbehandleres perspektiver. Formålet med denne undersøgelse er derfor at give sagsbehandlerne ordet og belyse deres oplevelse af samarbejdsudfordringer. Det ønskes med undersøgelsen at opnå ny viden, der kan bidrage til at forebygge og løse samarbejdsproblemer, så de ikke står i vejen for det gode samarbejde og de bedst mulige løsninger for børn med funktionsnedsættelse og deres familier.

Sagsbehandlerne har i denne undersøgelse beskrevet deres arbejdsopgaver, hvem de samarbejder med og deres erfaringer med, hvornår, hvordan og hvorfor der kan opstå samarbejdsudfordringer. Sagsbehandlerne deler også deres overvejelser om mulige strategier og tilgange til at forebygge og håndtere samarbejdsudfordringer. De giver desuden deres bud på, hvad et godt samarbejde rummer, og hvordan man som sagsbehandler kan være opmærksom på at skabe de gode samarbejder.

Sagsbehandlerne fremhæver det tværprofessionelle samarbejde, skolesamarbejdet og samarbejdet med forældre som de centrale samarbejdsrelationer i sagsarbejdet.

Det tværprofessionelle samarbejde

Sagsbehandlerne beskriver, at de mange fagprofessionelle omkring børn og unge med funktionsnedsættelser kan have forskellige faglige perspektiver og vurdere børnenes funktionsniveau og støttebehov forskelligt. De fagprofessionelle kan fx komme fra myndigheder, PPR (Pædagogisk Psykologisk Rådgivning), skoler, psykiatri, daginstitutioner, dagtilbud og aflastningsinstitutioner. De forskellige faglige perspektiver kan påvirke, at samarbejdet går i hårdknude, at parterne arbejder i hver deres retning, og at parterne kan opleve manglende tillid til og respekt for hinandens fagdomæner. Sagsbehandlere fortæller, at der kan være udfordringer

i samarbejdet, når der ikke er tværprofessionel opbakning til de afgørelser, som sagsbehandlere træffer. De fortæller også, at det kan skabe fortvivlelse og frustration i de familier, som mærker den faglige uenighed.

Af løsninger peger sagsbehandlerne på, at sparring og vidensdeling på tværs af fagprofessioner er en fordel. Herigennem får sagsbehandleren fx et grundlag for at forstå pædagogens vurdering af barnet, og pædagogen får et indblik i sagsbehandlerens rammer og muligheder for at støtte op om barnets udvikling, så de sammen kan afstemme deres forventninger til samarbejdet. Det handler om at være åben og nysgerrig på hinandens fagligheder og rammer. Det kan understøttes gennem dialog og anerkendelse af, at parterne skal blive på "egen banehalvdel" og evt. inddrage ledelsen eller bringe samarbejdsudfordringer op til supervision, inden de bliver for tunge og uløselige.

Skolesamarbejdet

Skolerne er hyppige og vigtige samarbejdspartner for sagsbehandlere, der arbejder med børn og unge med funktionsnedsættelse. Sagsbehandlere forklarer, at det er en udfordring, når skolerne henvender sig "for sent". Det kan betyde, at børns skolegang er blevet så problemfyldt, at det kan være vanskeligt at finde løsninger, da der er et højt konfliktniveau omkring barnet og familien, der er pressede og frustrerede. Sagsbehandlere oplever store forskelle i skolernes praksis omkring at rumme børn og unge med funktionsnedsættelse, hvilket sagsbehandleren skal navigere i. Det kan give loyalitetskonflikter for sagsbehandleren at støtte op om skolen som samarbejdspartner, når skolen træffer beslutninger, som sagsbehandleren ikke er enig i – sagsbehandleren skal samtidig varetage familiens interesser og støtte deres behov bedst muligt uden at træde ind i skolens fagdomæne.

Hvad angår løsningsforslag, peger sagsbehandlerne på vidensdeling og oplysningsarbejde som mulige tilgange. Nogle sagsbehandlere oplever, at skolernes socialrådgivere kan fungere som brobyggere mellem skole og myndighed, men i andre tilfælde må vidensdeling foregå mellem skole og myndighedssagsbehandler. I forhold til alle samarbejdspartner er der behov for at blive klogere på hinandens muligheder og rammer, stille sig nysgerrigt an og inddrage hinanden tidligt og løbende i sagsforløbene.

Forældresamarbejdet

Forældre kan være uenige i de afgørelser, sagsbehandleren foretager i et barns sag, og de kan være utilfredse med afslag på ansøgninger om støtte. Sagsbehandlerne beskriver også, at der kan opstå samarbejdsudfordringer med forældre, hvis de får mistillid til sagsbehandlers arbejde og af den årsag fx modarbejder samarbejdet ved at hindre sagsbehandlerens indhentning af oplysninger (fx erklæring fra psykiatri eller skole), eller afslår sagsbehandlers anmodning om at afholde børnesamtaler.

For et godt samarbejde er det vigtigt for sagsbehandlerne at skabe en god relation med familierne allerede indledningsvist i samarbejdet, ligesom forventningsafstemning kan være en afgørende strategi i det relationelle arbejde med familierne. Nogle forældre kan frygte sagsbehandlerens vurdering af deres evner til at håndtere barnet og kan fx være usikre på, om sagsbehandleren har intentioner om at fjerne deres barn. Det kan sommetider være nødvendigt at lade familierne "læsse af" og lade dem få afløb for frustrationer, før man kan hjælpe dem videre, også selvom familiernes frustrationer ofte går ud over, hvad der er sagsbehandlers opgave at

håndtere. Strategier i forhold til forældresamarbejdet handler overordnet om tydelighed, åbenhed, nysgerrighed uden at være forudindtaget, og om at have respektfulde dialoger også om svære beslutninger.

1 Baggrund og formål

Samarbejdsudfordringer kan skabe barrierer for, at familier med børn, der lever med funktionsnedsættelser, handicap og specialiserede behov, får den bedst mulige rådgivning og støtte. Når børn med funktionsnedsættelser og deres familier har brug for rådgivning og støtte, så er der brug for, at mange parter samarbejder om at gennemføre udredning og finde frem til viden, indsatser og tilbud, der kan hjælpe børn og familier. VISO i Socialstyrelsen har taget initiativ til og finansieret denne undersøgelse samt en forundersøgelse, som blev afsluttet i 2019 (se Rasmussen et al., 2019a), for at få mere viden om samarbejdsudfordringer og mulige veje til løsninger af disse i det vigtige samarbejde omkring børn, der lever med funktionsnedsættelser.

Samarbejdsudfordringer er et underbelyst emne i litteraturen om sagsbehandling i forhold til børn og unge med funktionsnedsættelse. Forundersøgelsen fra 2019 og denne undersøgelse er derfor vigtige skridt på vejen mod at få ny viden om de mulige problematikker, der kan ligge til grund for de samarbejdsudfordringer, som bl.a. spiller ind i VISOs rådgivningsforløb med kommuner, familier og børn og unge med funktionsnedsættelser. Undersøgelserne kan således ses som led i VISOs løbende fokus på at styrke rådgivningsforløbene samt medvirke til at kvalificere øvrige initiativer i Socialstyrelsen til gavn for kommuner, børn og unge med funktionsnedsættelser og deres familier.

Da undersøgelserne er udsprunget af VISOs ønske om at belyse samarbejdsudfordringer i komplekse sager på børnehandicapområdet og herunder også i VISO-sager er det en del af opdraget for undersøgelsen bl.a. at se på, hvordan VISO-rådgivningsforløb kan spille ind i forhold til at adressere samarbejdsudfordringerne. VISO er en national aktør på det specialiserede sociale område. De er organiseret centralt med et netværk af fagspecialiserede leverandører i hele landet, som kan bistå kommuner og borgere med rådgivning og udredning i de mest specialiserede og komplicerede sager. VISO er derfor den nationale aktør, som kommunerne og familierne kan trække på i de sværeste sager på børnehandicapområdet, hvor samarbejdsudfordringer, blandt øvrige problematikker, kan gøre sig gældende.

Forundersøgelsen af 29 VISO-rådgivningsforløb viste, at samarbejdsudfordringer kan handle om mange forhold og gøre sig gældende i forskellige relationer. Der er særligt dokumenteret samarbejdsudfordringer i relationerne mellem: 1) sagsbehandlere og forældre, 2) forældre og fagpersoner i tilbuddene, som barnet er visiteret til og 3) mellem familiemedlemmer. Samarbejdsudfordringer mellem sagsbehandlere og forældre kan bl.a. omhandle processen i sagsforløbet, kommunikationen omkring barnet og afslag på ansøgte støtteforhold. Samarbejdsudfordringer mellem forældre og fagpersoner i tilbuddene, som barnet er visiteret til, opstår jævnfør forundersøgelsen ved manglende forventningsafstemning, når der fx er uoverensstemmelser i opfattelser af behov og løsninger. Forundersøgelsen viser også, at samarbejdsudfordringer mellem familiemedlemmer kan handle om, at forældre er uenige indbyrdes i deres opfattelser af barnets udfordringer og støttebehov, eller forældre og barn/ung kan have svært ved at samarbejde. Samarbejdsudfordringerne uddybes i rapporten fra forundersøgelsen *Udfordringer i samarbejdet omkring børn og unge med handicap – en forundersøgelse baseret på 29 VISO-rådgivningsforløb* (Rasmussen et al., 2019a).

Undersøgelsen her supplerer forundersøgelsen med viden om samarbejdsudfordringer og mulige løsninger, som de erfare og vurderes af kommunale sagsbehandlere. Undersøgelsen viser, at sagsbehandlere samarbejder med mange forskellige parter, skolelærere, skoleledere, skolens pædagogiske psykologiske rådgivning (PPR), den regionale psykiatri, sundhedsplejersker mv. og potentielt kan opleve samarbejdsudfordringer i alle disse relationer. Det gælder

særligt i de komplekse sager, som sagsbehandlerne sidder med, både generelt og i de sager, hvor der tilknyttes VISO-rådgivningsforløb.

Formålet med denne undersøgelse er at få dybere indblik i de samarbejdsudfordringer, der kan opstå i sagsbehandleres arbejde med at støtte børn og unge med funktionsnedsættelser og deres familier. Ved at få bedre indblik i, hvordan samarbejdsudfordringerne kan opstå, hvornår og blandt hvilke parter de opstår, åbnes også muligheden for at lære af udfordringerne og finde inspiration til at forebygge og finde løsninger på samarbejdsudfordringerne. Det kan have afgørende betydning for rådgivning, indsatser og tilbud til familier med børn, der lever med funktionsnedsættelser, handicap og specialiserede behov, at parterne omkring barnet har et godt samarbejde.

Undersøgelsen har fokus på myndighedssagsbehandlerens perspektiver, erfaringer og vurderinger. Det er derfor sagsbehandlerne, der har ordet i denne undersøgelse, og formålet er at formidle deres oplevelser af alle de varierende samarbejdsrelationer, de indgår i. Det er også relevant at få belyst problemstillingen fra de øvrige parter perspektiver, men det ligger uden for denne undersøgelses rammer at afdække, ud over de måder, de bliver formidlet og kommer til udtryk på via myndighedssagsbehandlerne. Følgelig er formålet også at formidle de tema-tikker og pointer, som sagsbehandlere finder væsentlige i samarbejdsrelationerne. Det er givetvis ikke et udtømmende billede, og andre perspektiver kan i høj grad også være vigtige, men i denne undersøgelse er det sagsbehandlerne, der har fået ordet og mulighed for at fremhæve de forhold, de finder særligt vigtige i deres samarbejdsrelationer.

Den tilvejebragte viden i undersøgelsen er primært tiltænkt kommunale sagsbehandlere og ledere på området børn og unge med funktionsnedsættelser, samt VISO og relevante fagcentre i Socialstyrelsen. Resultaterne kan også være relevante og interessante for andre involverede parter omkring børn og unge med funktionsnedsættelser – parter, som på forskellig vis samarbejder med sagsbehandlere om at støtte børn, unge og deres familier bedst muligt.

2 Undersøgelsens hovedspørgsmål, metode og gennemførelse

Undersøgelsen bidrager med viden om, hvordan myndighedssagsbehandlere oplever samarbejdsudfordringer og mulige løsninger af disse i deres arbejde med familier med børn med funktionsnedsættelser. Som et led i undersøgelsen af samarbejdsudfordringer har vi også søgt viden om, hvilke samarbejdsrelationer sagsbehandlere har, og hvori deres sagsarbejde omkring børnene og familierne består. Således kredser undersøgelsen om følgende tre hovedtemaer:

1. Myndighedssagsbehandling på børnehandicapområdet: Hvori består sagsarbejdet omkring børnene og familierne, og hvilke samarbejdsrelationer indgår sagsbehandlere i?
2. Samarbejdsudfordringer: Hvornår opstår der udfordringer i samarbejdet, og med hvem og hvorfor opstår de?
3. Mulige løsninger på samarbejdsudfordringer: Hvilke strategier og måder at håndtere samarbejdsudfordringer beskriver sagsbehandlere?

De tre emner og hovedspørgsmål vil blive udfoldet nærmere i det følgende afsnit.

2.1 Hovedspørgsmål

Hovedspørgsmålene, som denne undersøgelse har taget afsæt i, er følgende:

- i. Hvordan oplever sagsbehandlere sagsbehandling og samarbejde om sagerne? Hvilke samarbejdsrelationer indgår sagsbehandlere i, og hvordan beskriver de rammerne for at samarbejde om sagsforløbene?*
- ii. Hvorfor, hvordan, hvornår og med hvem oplever sagsbehandlere samarbejdsudfordringer i sagerne? Og hvilke kompetencer og metoder benytter sagsbehandlere til at håndtere samarbejdsudfordringer?*
- iii. Hvilke strategier, tilgange og støttemuligheder, herunder fra VISO, vurderer sagsbehandlere, kan hjælpe med at forebygge og løse samarbejdsudfordringer?*

2.2 Metode

Undersøgelsens metode er valgt ud fra ønsket om at få viden om hovedspørgsmålene, der er præsenteret ovenfor, og som indfanger sagsbehandlernes oplevelser med samarbejdet med familie og samarbejdsparter omkring børn og unge med funktionsnedsættelser. Vi har valgt at interviewe sagsbehandlere fra fem udvalgte kommuner, hvilket vi begrundet og uddyber i dette afsnit.

Undersøgelsens design og metodevalg afspejler, at emner og hovedspørgsmål er komplekse og kræver viden om konkrete nuancerede erfaringer og eksempler fra praksis for at kunne besvares. Derfor er undersøgelsen designet som en kvalitativ interviewundersøgelse, der inddrager myndighedssagsbehandlere på børnehandicapområdet i fem udvalgte kommuner.

De fem kommuner er udvalgt, så de repræsenterer variation i forhold til beliggenhed, størrelse og dermed også variation i forhold til typer og antal af sager, de har på børnehandicapområdet.

Kommunerne repræsenterer også variation i forhold til, hvilke indsatser og tilbud kommunerne har til rådighed for målgruppen af børn med funktionsnedsættelser og deres familier. Alle fem kommuner har tidligere og nuværende erfaring med at have VISO-forløb tilknyttet en eller flere sager med børn og unge på handicapområdet. På denne måde sikres det, at der deltager sagsbehandlere, som har erfaring med og kan udtale sig om deres sagsarbejde generelt, men også om de mest komplekse sager, hvor samarbejdsudfordringer ofte kan spille en væsentlig rolle.

Myndighedssagsbehandlerne er udvalgt som informanter, da det er dem, der har de konkrete og praksisnære erfaringer med samarbejdsrelationerne og dermed også har de bedste forudsætninger for at formidle erfaringer og bidrage med vurderinger af udfordringer og muligheder for at skabe godt samarbejde mellem de mange parter i deres sager med familier og børn med funktionsnedsættelser. Sagsbehandlerne fortæller i denne undersøgelse om deres oplevelser med at samarbejde med de mange aktører, der ofte indgår i børnehandicapsager, herunder særligt familierne, fagprofessionelle og skolerne. I undersøgelsens afgrænsning ligger dermed også, at vi ikke præsenterer de øvrige aktørers oplevelser af samarbejdet. Det skyldes, at nærværende undersøgelse ønsker at imødekomme det behov, der er for viden om samarbejdsudfordringer generelt og særligt set fra sagsbehandlerens perspektiv. Anden litteratur har fx tidligere belyst samarbejdet set fra forældrenes perspektiv (se bl.a. Moesby-Jensen, 2019; Ankestyrelsen, 2020)

Vi har valgt at anvende kvalitative interview som grundlæggende metode, da det kvalitative interview giver mulighed for, at informanterne, der her er sagsbehandlere, kan besvare vores spørgsmål åbent og nuanceret og give konkrete eksempler på fx samarbejdsudfordringer og mulig løsninger. Det kvalitative interview er anvendt på to måder, der supplerer hinanden:

1. Vi har først gennemført individuelle semi-strukturerede kvalitative interview med en sagsbehandler fra hver kommune (se evt. spørgeguiden i bilag 1). Sagsbehandlerne bidrog gennem disse interview bl.a. med en general beskrivelse af sagsbehandlingsarbejdet på børnehandicapområdet i de respektive deltagende kommuner og deres individuelle erfaringer.
2. De individuelle interview gav os dermed et informeret grundlag for at gennemføre semi-strukturerede fokusgruppeinterview med grupper på tre-seks sagsbehandlere om de samme emner og spørgsmål (se evt. spørgeguiden i bilag 2). Antallet af sagsbehandlere i fokusgruppeinterviewene blev bestemt af, hvor mange sagsbehandlere i de pågældende kommuner, som havde mulighed for at deltage de pågældende interviewdage. Sagsbehandlerne bidrog gennem fokusgruppeinterviewene både med deres individuelle erfaringer og med vurderinger af emner og spørgsmål, samt med fælles refleksioner og deling af viden på tværs af gruppen.

I alt deltog 21 sagsbehandlere i undersøgelsen, i enten et af de fire fokusgruppeinterview, eller i et af de seks enkeltinterview (se tabel 2.1.). Udsagn fra alle interview er nedskrevet i henholdsvis grundige notater umiddelbart efter interviewene eller som transskriptioner fra lydfiler, og er indlæst i det kvalitative databehandlingsprogram NVivo, som er anvendt til rapportens analyser. Vi behandler sagsbehandlerens deltagelse i undersøgelsen fortroligt og har således ændret personfølsomme og genkendelige oplysninger, som kan føres tilbage til konkrete personer eller kommuner.

Tabel 2.1 Oversigt over deltagere i undersøgelsen

	Mellemstor sjællandsk kommune	Mindre sjællandsk kommune	Mellemstor fynsk kommune	Mellemstor jysk kommune	Mindre jysk kommune
Enkeltinterview	1 sagsbehandler*	1 sagsbehandler*	2 sagsbehandlere	1 sagsbehandler*	1 sagsbehandler
Fokusgruppe-interview	6 sagsbehandlere	5 sagsbehandlere	Ingen	4 sagsbehandlere	3 sagsbehandlere

Note: * Deltog også i fokusgruppeinterview.

Det er vigtigt at understrege, at vi ikke har kendskab til de 21 deltagende sagsbehandlers repræsentativitet i forhold til den samlede gruppe af sagsbehandlere i danske kommuners børn og unge-handicapforvaltninger. Sagsbehandlerne varierede i alder og anciennitet, fra helt nyuddannede til meget erfarne sagsbehandlere, som nærmede sig pensionsalderen, og til en vis grad varierede de også i uddannelsesbaggrund, men deres repræsentativitet for den samlede gruppe af sagsbehandlere kender vi ikke. Ligeledes har vi heller ikke viden om, hvor repræsentative de fem udvalgte kommuner er i relation til feltet, vi undersøger. Det vil sige, om der i disse kommuner, og hos de pågældende inddragede sagsbehandlere, er flere eller færre udfordringer med samarbejdet omkring sagerne end hos andre tilsvarende parter i andre kommuner, og ej heller, om graden, formen og tilgangen til samarbejdsproblemer er repræsentativ. Undersøgelsen her tilbyder et blik ind i, hvordan 21 udvalgte sagsbehandlere fra fem forskellige kommuner oplever og beskriver de samarbejdsudfordringer, de kan støde på i deres daglige arbejde, og hvordan de håndterer sådanne udfordringer. Det er den viden, som sagsbehandlerne i en given kontekst og ramme har formidlet, og som gengives i rapporten.

Undersøgelsen læner sig op ad en fænomenologisk tilgang, hvor der ønskes viden om fænomenerne, som de fremtræder i sagsbehandlerens bevidsthed og formidles i konkrete situationer. Vi søger således med denne undersøgelse at gengive den viden, som sagsbehandlerne har formidlet, på den måde, som vi har hørt den formidlet. Pointerne, som fremtræder i denne undersøgelse, sættes til en vis grad ind i en analytisk ramme, men samtidig har vi søgt at gengive pointerne, som de er præsenteret af sagsbehandlerne. Det er således også en præmis for denne undersøgelse, at alene sagsbehandlerens perspektiver gives til kende, og at de kun til en vis grad rammesættes og perspektiveres i den analyse og struktur, de sættes ind i – en analysestrategi, som særligt har til hensigt at gengive sagsbehandlerens perspektiver.

2.3 Undersøgelsens gennemførelse

Grundet COVID-19 restriktioner måtte undersøgelsen gennemføres på en lidt anden vis end oprindeligt planlagt. Det var således ikke muligt at gennemføre fokusgruppeinterview før sommerferien, som det oprindeligt var planlagt, hvorfor undersøgelsen i stedet blev indledt med individuelle telefoninterview, der efterfølgende blev fulgt op af fokusgruppeinterview på et tidspunkt, hvor COVID-19-restriktioner for en tid var lempede. Det var ikke muligt at gennemføre fokusgruppeinterview i en enkelt af kommunerne, hvor vi i stedet supplerede med et ekstra interview med en sagsbehandler via telefon. Undersøgelsen bygger på seks individuelle telefoninterview og fire fokusgruppeinterview med i alt 21 sagsbehandlere.

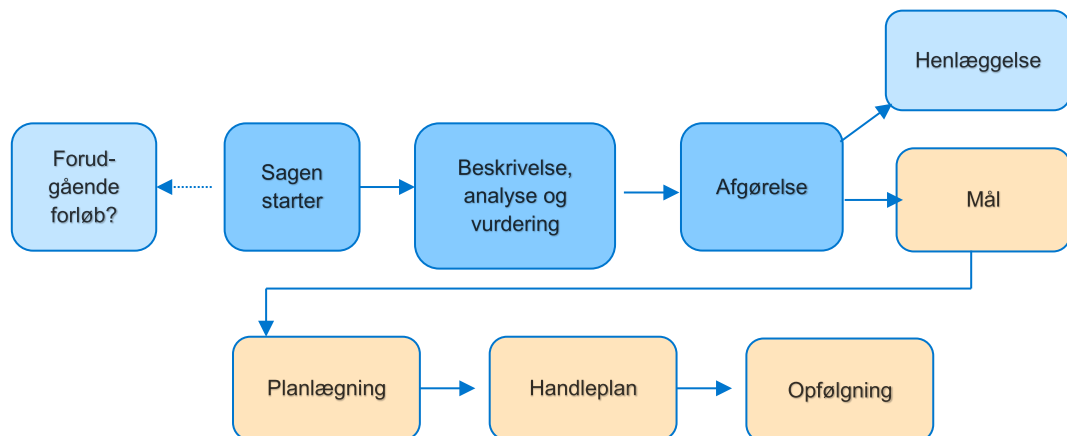
Vi modtog i foråret 2020 en liste fra VISO med en række kommuner, som har erfaring med VISO-rådgivningsforløb på børnehandicapområdet inden for det seneste år. Derfra udvalgte vi fem kommuner, der repræsenterede variation i forhold til geografisk beliggenhed og størrelse. To kommuner afslog at deltage med begrundelse i tidsmangel og aktuelt opgavepres, hvorefter

to nye blev udvalgt, og i alt fem kommuner gav deres tilsagn. Kommunerne tilkendegav, at de kunne se en fordel i den fælles erfaringsudveksling, som fokusgruppeinterviewet gav mulighed for, og det er vores håb, at de fælles refleksioner omkring oplevelser med samarbejdsudfordringer ikke alene øgede den enkeltes bevidsthed om emnet, men også bidrog med viden om kollegaers erfaringer og vurderinger af mulige løsninger. Det er forskningsmæssigt underbygget, at fokusgruppeinterview kan give deltagerne positive erfaringer med at dele viden (Halkier, 2002), der i denne sammenhæng potentielt kan bidrage til at udbygge grundlaget for fælles forståelse og samarbejde om håndtering af samarbejdsudfordringer.

Udvælgelsen af sagsbehandlere til interview blev gennemført i dialog med lederen af børnehandicapområdet, hvor kriteriet for det individuelle interview var, at sagsbehandleren skulle have aktuelle erfaringer med VISO-rådgivningsforløb. Dette fordi VISO-rådgivning ydes i særligt komplekse sagsforløb, hvor der ofte er samarbejdsudfordringer på spil, og fordi VISO-rådgivning i nogle tilfælde kan anskues som en mulig løsning eller strategi i forhold til at forebygge samarbejdsudfordringer. Kriteriet for udvalg af sagsbehandlere til fokusgrupperne var, at de så vidt muligt skulle repræsentere bredden af forskellige erfaringer i gruppen af sagsbehandlere på børnehandicapområdet. Vi frabad os, at lederne deltog i fokusgruppeinterviewene, da det var vigtigt, at sagsbehandlere kunne dele deres refleksioner og erfaringer uden hensyn til ledelsesmæssige vurderinger af deres fortællinger.

Som et led i fokusgruppeinterviewene anvendte vi små skriveøvelser og en visuel model (se figur 2.1) for sagsforløb, der er inspireret af Jens Guldagers model af en logisk mål-middelrationel tankegang i sagsbehandling (Guldager, 2000). Skriveøvelserne gav sagsbehandlere tid til individuelt at reflektere over deres konkrete erfaringer med gode samarbejder og svære samarbejder, som de efterfølgende delte og reflekterede over i fælles dialog. Den visuelle model fungerede som samtaleværktøj i forhold til sagsbehandlernes vurderinger af sagernes forløb. Modellen er en forsimplet fremstilling af et sagsforløb og dets elementer og inviterede til at forbinde de forskellige led i sagsforløbene med samarbejdsudfordringer. På den måde kunne den simple figur fungere som en form for struktur eller holdepunkt i samtalen, hvor eksempler kunne knyttes til konkrete led i sagsbehandlingen. I praksis forløber sagerne sjældent så lineært og systematisk, men vil snarere bevæge sig i cirkler, blive afbrudt og tage nye veje – virkeligheden er langt mere kompleks, hvilket fx fremgår af Bjerres studie af sagsbehandling i sociale børnesager (Bjerre, 2017). Figuren fungerede dog godt som samtaleværktøj og illustration af sagernes forløb og elementer. Der blev således givet eksempler på, at samarbejdsudfordringer særligt kan opstå med familien i forbindelse med sagens opstart, ved afgørelser om afslag på ansøgninger, ved udarbejdelse af målsætninger, som forældre, unge og fx skolen kan være uenige om, ved relationer til fagprofessionelle i nye indsatser og tilbud mv.

Figur 2.1 Elementer i sagsbehandlingen, inspireret af Guldager (2000)



Kilde: Guldager, 2000.

2.4 Rapportens begrebsbrug og opbygning

Vi anvender gennemgående i rapporten betegnelsen "sagsbehandlere", uagtet at mange af deltagerne i undersøgelsen er uddannede socialrådgivere og betegner sig selv som sådan. I denne undersøgelse er fokus rettet primært mod den del af arbejdet med børn og unge med funktionsnedsættelser, der omhandler sagsbehandling, og ikke de mere udgående, rådgivende funktioner. Dette fordi ikke alle sagsbehandlere eller socialrådgivere har udgående, rådgivende funktioner, men fx kan sidde i et ydelsesteam og primært behandle sager omkring ydelser, godkendelse og tildeling af ydelser. Nogle af deltagerne i undersøgelsen bruger meget begrænset tid på rådgivningsfunktioner, mens alle deltagere bruger en anseelig del af deres tid på sagsbehandling i forhold til målgruppen børn og unge med handicap og deres familier. Derfor benævner vi alle deltagerne i undersøgelsen sagsbehandlere.

Hvad angår målgruppen "børn og unge med handicap eller funktionsnedsættelser", er benævnelsen af disse afhængig af konteksten i de enkelte analyseafsnit. Nogle steder beskrives børn med psykiske udfordringer eller med fysiske funktionsnedsættelser, andre steder beskrives mere overordnet børn og unge med handicap.

2.4.1 Rapportens opbygning

Rapportens opbygning følger undersøgelsens hovedspørgsmål, der vedrører: 1) sagsbehandlernes beskrivelser af deres sagsbehandling i sager med børn og unge på handicapområdet, 2) sagsbehandlernes erfaringer med, hvorfor, hvornår og med hvem der kan opstå samarbejdsudfordringer, og 3) sagsbehandlernes forslag til mulige strategier for og løsninger af samarbejdsudfordringer.

Kapitel 3 ser nærmere på sagsbehandlernes forskellige arbejdsopgaver, organisatoriske rammer, hvem de samarbejder med, og hvordan lovgivning spiller ind på deres sagsbehandlingsarbejde. Kapitel 4 formidler de samarbejdsudfordringer, som sagsbehandlerne fortæller om, både i relation til forældre og samarbejdsparter, hvor især samarbejdet med skolen fylder meget. Kapitel 5 formidler undersøgelsens fund, hvad angår mulige strategier og tilgange til at forebygge og løse samarbejdsudfordringer med de forskellige parter omkring børn og unges sagsforløb på handicapområdet. Kapitel 6 formidler undersøgelsens fund, hvad angår sagsbehandlernes erfaringer med gode samarbejder.

3 Sagsbehandlingernes opgaver og rammer

Sagsbehandlingernes forskellige arbejdsopgaver, målgrupper, organisatoriske rammer, samarbejdsparter, lovgivning m.m. har naturligvis betydning for de samarbejdsudfordringer og mulige løsninger, som undersøgelsen har fokus på. Vi har derfor bedt sagsbehandlingerne om at beskrive deres arbejde med sagsbehandling på børnehandicapområdet. Dette kapitel formidler hovedtræk fra sagsbehandlingernes beskrivelser af deres arbejde og rammerne for det. Formålet er at tydeliggøre sagsbehandlingernes perspektiver i forhold til deres rammer for at indgå i samarbejde med familier og børn og andre interne og eksterne samarbejdsparter i sagsforløb på børnehandicapområdet.

I første afsnit formidler vi sagsbehandlingernes motivation for at arbejde på børnehandicapområdet og de særlige udfordringer, de oplever i forhold til at lykkes godt med dette arbejde.

I andet afsnit formidler vi sagsbehandlingernes beskrivelser af centrale træk ved deres roller og opgaver i forhold til sagernes forløb.

I tredje og sidste afsnit formidler vi sagsbehandlingernes beskrivelse af centrale træk ved deres forskellige organisatoriske rammer og den fælles lovgivning, de arbejder ud fra.

3.1 Motivation og belastninger

Sagsbehandlingerne giver generelt udtryk for, at arbejdet med børnesager på handicapområdet er meget motiverende, fordi de har muligheder for at gøre en positiv forskel for børn og familier. En af sagsbehandlingerne med et par års erfaringer på området fortæller, at hun kun fik begrænset undervisning om handicapområdet på socialrådgiveruddannelsen, men en forelæsning gjorde det klart, at lovgivningen på området gør det muligt at gøre en positiv forskel for børn og forældre. Sagsbehandlingerne giver flere gode eksempler på forløb med børn og familier, hvor det lykkes at etablere godt samarbejde og opnå gode resultater. Samarbejdet med børn og familier opleves ofte at være meget inspirerende og godt.

Sagsbehandlingerne oplever også belastninger i deres arbejde, og de peger bl.a. på, at børn og familier i nogle tilfælde har meget store problemer, dyb sorg og kriser, der er udfordrende at håndtere. Travlhed nævnes også som en belastning, der i nogle perioder kan skabe negative spiraler og få arbejdsglæden til at forsvinde og være en kilde til en vis begrænsning i arbejdet. Begrænsning skal her forstås på den måde, at der "må skæres ind til benet" af kerneydelserne, og at sagsbehandlingerne kun har mulighed for at yde akkurat det, de skal, og ikke har tid til eller mulighed for at yde noget ekstra og fx komme på forkant af situationer og sætte ind med en ekstra opmærksomhed omkring et barn for at forebygge, at der sker forværring af fx trivslen i skolen eller i hjemmet. En sagsbehandler beskriver det sådan, at overdreven travlhed kan betyde, at fokus og kræfter prioriteres på "dem, der råber højt", mens "dem, der er stille", kommer til at vente, på trods af at de nogle gange kan have væsentlige udfordringer. En sagsbehandler siger det på denne måde: "*Den største udfordring for mig er, når jeg går på kompromis med min ordentlighed over for børn og familier*". Sagsbehandleren henviser her til, at hun gerne vil tilbyde alle familier den bedste og mest optimale behandling, uagtet "hvor højt de råber".

Sagsbehandlingerne lægger stor vægt på, at det er vigtigt at deres ledelse tager ansvar for travlhed og hjælper med at håndtere de svære prioriteringer i arbejdet, der er belastende. De mere

erfarne sagsbehandlere beskriver en udvikling, hvor deres rammer for arbejdet med børn og familier er blevet strammere. En af sagsbehandlerne formulerer det på denne måde:

Jeg synes, der tidligere var en bedre balance imellem lovgivning, eksterne muligheder for hjælp og kommunens serviceniveau. Da jeg tidligere lavede prioriteringer, så fyldte det ikke helt så meget følelsesmæssigt, fordi det var tilladeligt, og det lå i rammen. Og det lå i den accept og den rolle, vi alle sammen var enige om. Den idé, vi alle sammen havde om, hvor vi ville hen ad. Men over tid er der blevet mere stram styring, der er blevet væsentligt færre ressourcer, samtidig med at jeg juridisk også hele tiden bliver snævret ind på, hvad vores kerneopgave er. Jeg bliver mere og mere følelsesmæssigt påvirket af selv at skulle lave differentieringer af, hvem jeg skal målrette min indsats og min tid til.

Sagsbehandlerne arbejder individuelt med deres sager, hvilket er meget givende, men også indeholder belastninger som de finder vigtige at samarbejde om i deres faglige fælleskab. Ligeledes understreger sagsbehandlerne, ikke kun som illustreret i citatet oven for, men på tværs af flere af interviewene, vigtigheden af opbakning fra deres ledelse til at håndtere udfordringer i relationer, rammer og prioriteringer i arbejdet. Flere sagsbehandlere oplever, at de enten har mange sager eller sager, som fylder meget, set i forhold til de ressourcer og den tid de har til rådighed. Der er således meget lidt plads til at "være på forkant" med sagsarbejdet, men at de omvendt ofte er på bagkant og må prioritere, hvad der "haster mest" eller "brænder mest på". Ud over, at det kan være stressende for sagsbehandlerne, kan en risiko ved den belastningsgrad, som sagsbehandlerne beskriver, være forsinkelser i sagsarbejdet eller anden form for forringelse, af den enkelte sagsbehandling.

3.2 Roller og opgaver i sagernes forløb

Sagsbehandlerne har mange forskellige roller og opgaver i deres arbejde med børn og familier på handicapområdet. Den gennemgående rolle er, at sagsbehandleren skal varetage relationen og de tilknyttede opgaver til de børn og familier, sagsbehandleren har ansvaret for. Denne rolle kan strække sig over hele forløbet, som det er skitseret i Guldagers model i figur 2.1 fra henvendelse og opstart af forløb med børn og familier, til forløbene kan afsluttes. Indholdsmæssigt indgår der mange forskellige opgaver i forhold til børn og familier, der kan være i mange forskellige situationer og have mange forskellige typer af problemer fra mere enkle til meget komplekse.

Sagsbehandlerne fortæller, at deres roller i relationerne til børn og familier bl.a. består i at håndtere følelser, afdækning af behov, afdækning af børns og familiers ønsker, faglig udredning, lovgivning og identifikation af relevante indsatser og tilbud samt at give tilsagn og afslag til ansøgninger, dokumentere, søge viden og samarbejde med andre aktører i forløbet, fx daginstitutioner, skoler og PPR. I forløb, hvor børn og familier har brug for specialiseret viden, har sagsbehandleren til opgave at inddrage og indgå i samarbejde med eksterne parter, fx VISO i Socialstyrelsen.

Inddragelse og samarbejde med andre aktører, der har betydning for børn og familiers forløb, er en vigtig rolle, som sagsbehandlerne skal udfylde. Her kan rollen være at tage initiativer til inddragelse af andre aktører i møder og indsatser. Rollen kan også være at deltage i andre aktørers møder, der har betydning for børn og familier.

3.3 Organisatoriske rammer og lovgivning

Lovgivningen udgør den grundlæggende ramme for sagsbehandlerne arbejde. Som en sagsbehandler forklarer: "Vilkårene for mit arbejde er langt hen ad vejen givet ved lovgivningen"; hun fortsætter med at forklare, at hun, hvis ikke hun kan finde hjemmel i lovgivningen, ikke kan bevilge en given ønsket indsats til et barn og familie, hvilket kan blive et centralt omdrejningspunkt i relationen til og dialogen med familierne.

De lovgivningsmæssige rammer er fælles for sagsbehandlerne, mens der kan være forskelle i kommunernes serviceniveauer. De organisatoriske rammer for sagsbehandlerne arbejde varierer mellem kommunerne, og sagsbehandlerne nævner særligt antallet af sager, der er i den enkelte sagsbehandlers såkaldte "sagsstamme", der er et udtryk for antallet af børn og familier, som den enkelte sagsbehandler er ansvarlig for. Antallet af sager for sagsbehandlere varierer mellem godt 60 og godt 30 sager. Enkelte nyuddannede sagsbehandlere fortæller, at de har fået en "rolig" start, med fx 15-20 sager de første måneder, hvorefter de langsomt trapper op til fx 30 eller 40 sager. Sagsbehandlerne lægger vægt på, at antallet af sager og den arbejdsopgave, de udgør, afhænger af indholdet og omfanget af de udfordringer, som børn og familier har. Nogle sagsbehandlerne synes, de har et passende antal sager på knap 40, mens andre synes de har lidt for mange, når de har knap 60 sager. En del af baggrunden for forskelle i antal sager pr. sagsbehandler er, at nogle kommuner fordeler de mere enkle sager til nogle sagsbehandlere, mens andre får de mere komplekse sager. En anden del af baggrunden for forskelle i antal sager er den type arbejdsopgaver, sagsbehandleren har på sagerne – mens nogle sagsbehandlere sidder i et ydelsesteam, hvor de primært tildeler og revurderer ydelser, arbejder andre sagsbehandlere mere hele vejen rundt om en sag med alle dele af sagen. En sagsbehandler beskriver fordelingen af sager i en kommune, hvor de er tre sagsbehandlere, der har de mere komplekse sager, mens andre tager sig af de øvrige mere enkle sager:

Mine arbejdsopgaver i specialteamet, det går ud på at få lavet foranstaltninger i familierne. dvs. lave § 50-undersøgelser, handleplaner og indsatser i familien. Og så har jeg, sammen med to andre, hjemmetræningssager, hvor vi sidder med hele sagen, dvs. også i kompensierende sager, hvor der er tabt arbejdsfortjeneste, merudgifter og handicaphjælpere osv.

Det er ikke kun mellem kommunerne, der er forskellige måder at organisere området på. Sagsbehandlerne fortæller, at der ofte omorganiseres internt i kommunerne, bl.a. i forhold til ændringer i lovgivningen og i forhold til interne vurderinger af eksempelvis den mest hensigtsmæssige aldersopdeling, type af funktionsnedsættelse og opdeling mellem børn og familier, der både har problemer i forhold til funktionsnedsættelse og i forhold til socialt udsathed. En sagsbehandler beskriver denne organisatoriske omskiftelighed på følgende måde:

Der er en eller anden accept af, at det her er en del af arbejdet, at der hele tiden sker ændringer både lovgivningsmæssigt og ja i det hele taget også kommunalt og afdelingsmæssigt. Man kan jo aldrig vide, hvad der venter os. Det er jo vilkårene, kan man sige. Som sagt, jeg har ikke siddet her særlig længe, men jeg hører jo fra nogle af de kollegaer, der har siddet her længe, at der ikke er gået i hvert fald et år eller to, hvor der ikke har været en omrokering eller omstrukturering af et eller andet.

Sagsbehandlerne beskriver det som et grundvilkår i deres arbejde, at der løbende ændres i den organisatoriske struktur og opdeling mellem områder og opgaver, hvilket rejser krav om, at de også er opdaterede på de seneste rammer og retningslinjer, de skal agere efter. Et andet

grundvilkår i sagsbehandlerne arbejde, som de selv omtaler, er sektoransvarlighedsprincippet (Nielsen, 2020). Sagsbehandlerne udtaler bl.a., at sektorprincippet udstikker dem en kerneopgave, som de skal løse, og at dette er på godt og ondt. På den ene side virker princippet (for sagsbehandlere i visse funktioner) afgrænsende af opgaven, og på den anden side kan sagsbehandlerne se, hvordan ansvaret i konkrete sager kan blive flyttet rundt mellem sektorer. Familierne kan i de tilfælde blive kasterbold i et system, hvor sagsbehandlerne udtrykker, at de kan savne muligheden for at tilbyde familierne en mere helhedsorienteret indsats. De mere erfarne sagsbehandlere i denne undersøgelse oplever også, at deres kerneopgave er snævret mere og mere ind hen over tid, hvilket de vurderer, har en betydning for familiernes oplevelse af at skulle modtage hjælp til deres barn med funktionsnedsættelse. Sektorprincippet og opdeling af ansvar stiller selvsagt også væsentlige krav til det tværprofessionelle samarbejde og parternes gensidige tillid og fordeling af ansvar (Ejrnæs, 2017).

Visse af sagsbehandlerne i undersøgelsen fortæller også om, hvordan organiseringen af deres arbejde er kendetegnet ved deltagelse i konkrete projekter, som på forskellig vis har til formål at skabe bedre overblik og tilgængelighed og bl.a. kan indebære, at sagsbehandleren frikøbes og skal varetage færre sager end normalt. I sådanne projekter kan sagsbehandlerne opleve, at de kan tilbyde borgerne en mere helhedsorienteret indsats. Enkelte af sagsbehandlerne har siddet på området længe og trækker på mangeårige erfaringer, mens de fleste har arbejdet på området i nogle år. Et fåtal af sagsbehandlerne har en anden uddannelsesmæssig baggrund, såsom fx ergoterapeut, mens langt de fleste i denne undersøgelse er uddannet som socialrådgivere.

Sagsbehandlerne responderede forskelligt, når vi præsenterede undersøgelsens genstandsfelt og fortalte, at vi gerne ville undersøge deres oplevelse af samarbejde og herunder samarbejdsudfordringer. Hos en del af sagsbehandlerne vandt undersøgelsens fokus øjeblikkeligt genklang, og det fremstod som et relevant og nærværende tema i deres dagligdag. Andre af sagsbehandlerne var mere skeptiske og udtrykte indledningsvis, at de ikke umiddelbart genkendte samarbejdsudfordringer som en særlig udtalt del af deres arbejde. Som interviewene skred frem, var det imidlertid langt de fleste, der kunne dele egne erfaringer og med baggrund heri også kunne reflektere over og respondere på de andres erfaringer om samarbejdsudfordringer. I kapitel 4 formidler vi sagsbehandlerne oplevelser af samarbejdsudfordringer.

4 Sagsbehandleres oplevelse af samarbejdsudfordringer

I dette kapitel ser vi på, hvornår sagsbehandlerne oplever udfordringer i samarbejdet om børn og unges sagsforløb, hvad der kendetegner de sager, hvor der opstår samarbejdsudfordringer, og hvordan VISO-rådgivningsforløb i de mest komplekse sager kommer i spil i forhold til de oplevede samarbejdsudfordringer. Sagsbehandlerne forklarer, at der ikke sjældent forekommer samarbejdsudfordringer i relationen til familierne, som kan være utilfredse med afgørelser eller med (mangelfulde) tilbud til deres børn. Men langt mere udfordrende kan det opleves for sagsbehandlerne, når der opstår samarbejdsudfordringer med interne eller eksterne samarbejdsparter omkring en sag. At familier er utilfredse eller uenige og evt. klager over afgørelser, opleves som en mere håndterbar del af sagsbehandlerens arbejde, som et vilkår i sagsbehandlingen. Derimod opleves samarbejdsudfordringer i relationen til faglige samarbejdsparter, som særlig svær. Følgelig vil samarbejdsudfordringer med samarbejdsparter, herunder skoler, PPR og andre institutioner, også fylde en del i dette kapitel.

Særligt skoleområdet nævnes i denne undersøgelse som et felt, hvor udfordringer kan fylde en del, og hvor der, ud fra sagsbehandlerens vurdering, er potentiale for at forbedre samarbejdsrelationerne. Skolesamarbejdet er derfor også givet sit eget afsnit (4.2) i dette kapitel om sagsbehandlerens oplevelse af samarbejdsudfordringer. Det er ikke, fordi undersøgelsen i udgangspunktet har haft et særligt fokus her, men vi har spurgt åbent til de samarbejdsrelationer og -udfordringer, sagsbehandlerne har erfaring med, og herudfra har sagsbehandlerne fremhævet skolesamarbejdet som særlig væsentligt blandt de professionelle samarbejder, de typisk oplever i sagerne. I en spørgeskemaundersøgelse fra 2019 blandt alle landets kommuner, om kommunernes perspektiver på centrale udfordringer omkring børn og unge med handicap, finder vi tilsvarende, at skolegang, skoleinklusion og skolefravær er blandt de mest centrale udfordringer. Mere end to tredjedele af alle de 85 deltagende kommuner vurderer i spørgeskemaundersøgelsen, at udfordringer på skoleområdet er i top-3 blandt største udfordringer på børne- og ungeområdet, særligt i relation til børn og unge med funktionsnedsættelser (Iversen et al., 2019).

I det følgende gengives sagsbehandlerens perspektiver på samarbejdsrelationer og udfordringer, hvori de består, og hvordan og hvorfor de opstår.

4.1 Det tværprofessionelle samarbejde

Det tværprofessionelle samarbejde definerer vi som det samarbejde, der gerne skal være til stede mellem forskellige fagprofessionelle omkring et barn eller en ung med særlige behov – det kan bl.a. være sagsbehandler og skolelærere, pædagoger, fysioterapeuter, sundhedsplejersker, faste kontaktpersoner eller PPR-personale (personale i Psykologisk Pædagogisk Rådgivning). Når sagsbehandlerne reflekterer over, hvorfor der opstår samarbejdsudfordringer i det tværprofessionelle samarbejde mellem forskellige parter, er en fællesnævner, at det ofte er i sager, hvor der er en særlig kompleksitet til stede, hvilket kalder på en høj grad af tværprofessionelt samarbejde omkring børnene og familierne, for at indsatserne for barnet skal lykkes. Når sagerne har en vis kompleksitet, kalder det på inddragelse af forskellige aktører med en "professionsspecifik viden", som kan byde ind med særlige faglige kompetencer i forbindelse med mulige løsninger i en sag. Samtidig kan det tværprofessionelle samarbejde også medføre

synergieffekter og udvikling af merviden til gavn for arbejdet med at pege på løsninger og muligheder i de komplekse sager (Ejrnæs, 2017).

Generelt vurderer sagsbehandlerne, at kompleksiteten ofte er til stede i sager, hvor børnene har, eller over tid har udviklet, psykiske vanskeligheder, herunder udviklingsforstyrrelser og/eller psykiatriske diagnoser. Her nævner sagsbehandlerne fx autismediagnoser, ADHD, spiseforstyrrelser og angst som hyppige typer af problemstillinger, hvor opgaven kan være kompleks. I tråd med dette understreger spørgeskemaundersøgelsen blandt landets kommuner, at en af de væsentlige udfordringer aktuelt er det stigende antal børn og unge med autisme, ADHD eller lignende vanskeligheder og ikke mindst kommunernes udfordringer med at følge med i forhold til at matche efterspørgslen på virksomme indsatser til målgruppen (Iversen et al., 2019: 8). Komplexitet i sager kan ifølge sagsbehandlerne i interviewene også handle om, at barnet har fysiske funktionsnedsættelser eller sygdom, eventuelt i kombination med psykiske vanskeligheder. Det er et gennemgående fund i undersøgelsen, at samarbejdsudfordringerne opstår i sager, der er særligt komplekse i forhold til vurdering af barnets problemer, funktionsniveau og behov for indsatser.

4.1.1 På tværs af fagprofessioner

I komplekse sager indgår ofte mange forskellige parter. Ud over familie kan psykiatri, skole og eventuelt aflastningssted være involveret, og de forskellige parter kan potentielt have hvert deres perspektiv på barnets funktionsniveau og støttebehov. Komplexitet i sagerne kan også være forstærket af, at der samtidig er sociale udfordringer i hjemmet eller i barnets miljø i øvrigt, som forstyrrer eller begrænser samarbejdet omkring barnet. I de komplekse, tværfaglige sager indtager sagsbehandleren som myndighed en tværgående rolle, hvor de forskellige perspektiver indhentes og munder ud i en socialfaglig vurdering, hvilket beskrives af en sagsbehandler i det følgende:

Sagerne har en kompleksitet, som gør, at der kommer mange fagdomæner ind over. Og når man så skal samarbejde, så tænker jeg, at de der fagdomæners perspektiver er forskellige, og det ser vi nogle gange. Så har vi psykiatriens perspektiv, og så har vi lærerens perspektiv eller pædagogens perspektiv, og så er det jo i sidste ende os, der skal tage den socialfaglige vurdering. Den afgørelse, vi så træffer herinde i kommunen, der har man jo taget de andre perspektiver med ind, men til sidst er det jo vores, der vægter højest. Så tager vi den her gryderet og serverer ud med en eller anden afgørelse.

Det er et grundvilkår i komplekse sager, at der findes forskellige perspektiver på sagernes problematikker og mål. De forskellige fagprofessionelle perspektiver er ikke i sig selv lig samarbejdsudfordringer, men det er ifølge sagsbehandlerne udfordrende, hvis de involverede fagprofessionelle "ikke bliver på egen banehalvdel" og dermed ikke udviser en gensidig faglig respekt. Sagsbehandlerne nævner således en række eksempler på situationer, hvor de oplever, at samarbejdsparter, enten interne eller eksterne fagprofessionelle, træder ind på sagsbehandlerens domæne og fx udtrykker vurderinger af, hvilke ydelser der bør tilkendes børnene og familierne. En sagsbehandler udtaler følgende om det tværprofessionelle samarbejde:

Det hjælper ikke noget, at vi diskuterer og ikke respekterer hinandens fagligheder. Det synes jeg, vi oplever, at det ikke bliver respekteret. Specielt tabt arbejdsfortjeneste og merudgifter er et rigtigt svært område, og det er også der, hvor følelser

kommer på spil – også ved mange andre fagligheder, der har svært ved at forstå, hvorfor man laver sådan en afgørelse, som man gør.

Sagsbehandleren udtrykker videre, at det kan være følelsesmæssigt svært, at fremstå som ”skurken uden empati”, når der skal træffes visse afgørelser, og berører samtidig, hvordan følelser er en uomtvistelig del af socialt arbejde, som håndteres forskelligt af de professionelle individuelt, men også lokalt i forvaltningerne, hvor der kan være forskellige følelseskulturer (Moesby-Jensen & Nielsen, 2015). Familierne og børnene kan sommetider ”krybe ind under huden” hos sagsbehandleren eller de øvrige fagprofessionelle, hvilket kan gøre det sværere at blive på egen banehalvdel, og det kan for sagsbehandlerne være følelsesmæssigt svært at stå alene med afgørelser, der ikke bakkes op af de øvrige fagprofessionelle, hvilket følgende afsnit omhandler.

4.1.2 Afgørelser uden enstemmig opbakning

Det kan være udfordrende for sagsbehandlerne at have rollen som dem, der kommer med en afgørelse, der går imod familiens ønske i en sag, hvor andre fagprofessionelle evt. også udtrykker medhold med familien. Det illustreres i et eksempel fortalt af en sagsbehandler om en familie, hvor de hos myndigheden er ved at se på at nedsætte tilkendelsen af tabt arbejdsfortjeneste, da barnet nu skal til at starte i børnehave. Familien har en sundhedsplejerske tilknyttet, og her oplever sagsbehandleren, at sundhedsplejersken sammen med barnets mor er i en alliance imod ændring af den tabte arbejdsfortjeneste. Sagsbehandleren oplever ikke, at sundhedsplejerskens udmeldinger til moderen hjælper konstruktivt i samarbejdet med forældrene, og hun oplever sin faglighed bliver kompromitteret. Hun siger:

Den der respekt for ens faglighed, ikke også? Den synes jeg, virkelig mangler, for jeg kommer heller ikke og stiller spørgsmålstegn ved deres vejledning i forhold til sundhed og trivsel. Jeg tænker, det har de fuldstændig styr på, og vil til hver en tid bakke op om det, de siger.

Som nævnt indledningsvis i dette kapitel, udtrykker sagsbehandlerne, at uenigheder og samarbejdsudfordringer med andre, interne og eksterne, fagpersoner er særligt svære. En sagsbehandler fortæller om, hvordan et i forvejen udfordrende samarbejde med en familie vokser, når det også strækker sig til det tværprofessionelle samarbejde:

Det er jo også noget, vi har med på supervision, fordi det er noget, der fylder i det tværprofessionelle samarbejde. Vi oplever nogle gange, at det, der kan være så svært med familien og med problemstillingerne, når det så også bliver svært i det tværprofessionelle, så giver det sådan en ekstra dimension til, hvad der er svært i forvejen.

Samarbejdet med andre fagprofessionelle kan være særligt svært, når der opstår uenigheder, fordi sagsbehandleren kan opleve at stå alene med den faglige afgørelse, når beslutningen ikke bakkes op af de øvrige fagprofessionelle. Sagsbehandlerne beretter om møder med familier, hvor der er uenighed mellem fagprofessionelle og sagsbehandleren, og hvor de oplever det svært og uprofessionelt, når de faglige uenigheder synliggøres over for familierne. Det gælder, uanset om sagsbehandlerne i de enkelte situationer oplever at have et generelt godt eller udfordrende samarbejde med familien. Ud over at samarbejdsudfordringer med andre samarbejdsparter kan opleves som uprofessionelt, når de udstilles over for familierne, oplever sagsbehandlerne også, at udfordringerne er svære at adressere, da de kan kræve håndtering på ledelsesniveau, og at det dermed ikke alene er op til sagsbehandleren at agere i forhold til

at løse udfordringerne. Her peges der i litteraturen også på, at tværprofessionelt samarbejde og mulighederne for, at det skal lykkes, kalder på tværgående ledelse, da det er en ledelsesmæssig opgave at samle og forene fagprofessionelle fra forskellige sektorer og organisationer i et gensidigt og tillidsfuldt samarbejde (Ejrnæs, 2017). For den enkelte sagsbehandler kalder denne opgave bl.a. på særlige kompetencer omkring mødeafholdelse og mødeledelse, da det helt konkret er ved møder, at tværprofessionaliteten udspiller sig og via god ledelse skal udmønte sig i konstruktiv dialog og kvalificerede løsninger (Ejrnæs, 2017).

De tværprofessionelle dilemmaer, som sagsbehandlerne skitserer, viser mere overordnet, hvordan forskellige positioneringer og definitionskampe kan være på spil i sagsforløb, hvor der ikke umiddelbart er entydige forståelser af problematikker, behov og mulige indsatser. Sagsbehandlerne, såvel som andre fagprofessionelle, kan opleve at stå i et dilemma imellem de valg og afgørelser, de træffer, som skal indordnes både andre samtidige indsatser og regler, rammer, lovgivning, og familiens og barnets behov og ønsker. For sagsbehandlerne kalder denne opgave på det, som kan kaldes "socialrådgiveres kernefaglighed", nemlig at de anvender et *helhedssyn* i sagsbehandlingen. Med det menes, at de anvender forskellige synsvinkler i sagen, herunder trækker på både de fagprofessionelles, forældrenes og børnenes positioner samt har en opmærksomhed på, at fx diagnoser kan opfattes meget forskelligt og kan spille forskelligt sammen med faktorer i familien, i skolen og i samfundet generelt (Moesby-Jensen et al., 2019).

4.2 Skolesamarbejdet

Når der zoomes ind på skolesamarbejdet i dette afsnit, er det, fordi denne samarbejdsrelation fylder meget i sagsbehandlerens udsagn. Børns skolegang fylder en stor del af deres hverdagsliv, hvorfor skolen naturligt er en vigtig samarbejdspart omkring barnet med funktionsnedsættelse. Sagsbehandlerens beskrivelser af udfordringer i skolesamarbejdet kan kategoriseres i tre tematikker: skolernes timing af, hvornår myndighed inddrages i sagerne, skolernes tilgang til og ressourcer i forhold til at rumme målgruppen af børn og unge med særlige udfordringer og sagsbehandlerens loyalitetskonflikt mellem skolen som samarbejdspart og familien.

4.2.1 Skolernes timing for inddragelse af myndighed

Flere af sagsbehandlerne udtrykker bekymring for og frustration omkring, at de som myndighed kontaktes for sent af skolerne, og at de derfor først kommer ind i sagerne, når børnenes skolegang og trivsel har været udfordret gennem en længere periode. En sagsbehandler fortæller:

Det, der nogle gange kan gøre samarbejdet svært, det er, at så bliver vi indkaldt til nogle møder, og så er det bare noget, hvor det har været så svært så længe. Lige pludselig så har vi jo børn, vi ikke kender, som fra den ene dag til den anden står og skal have en skole-dagbehandling, mens forældrene skal have fuld tabt arbejdsfortjeneste. Altså, fordi det har været så lang en proces ude på skolerne, så når først vi kommer ind, så har de [familierne, red.] kastet håndklædet i ringen, de kan ikke mere. Så har vi et enormt benarbejde, hvor der skal laves meget på rigtig, kort tid.

Sagsbehandleren forklarer videre, at benarbejdet skal udføres "blandt nogle mennesker, der er pressede, og nogle forældre, som også tit i de her situationer er enormt frustrerede, fordi de har oplevet, at der ikke er sket noget i så lang tid". Sagsbehandleren forklarer, hvordan sådanne sager kan indebære problemstillinger, hvor en forælder er blevet fyret, eller hvor familien

samtidig er økonomisk dårligt stillet og i det hele taget er grundlæggende udfordret af situationen, som kan have stået på i mange år, uden at man har haft held til at få skoletilbuddet til at fungere.

En anden sagsbehandler fortæller ligeledes, hvordan de modtager sager fra skoler, hvor der har været forudgående langstrakte forløb, hvor forældrene har opbrugt ferie og flekstid og står "tyndslidte og frustrerede" som følge af deres børns mistrivsel og skolevægring. Den sene involvering i sagerne betyder, at sagsbehandlerne oplever at stå med en svær opgave:

Min fornemmelse er, at vi ofte kommer ind på bagkant. Vi kommer ind som dem, der skal komme og løse og redde det. Og det er en utaknemmelig situation at sætte os i, fordi vi kunne meget mere, hvis de bare havde inviteret os ind før.

Ifølge sagsbehandlerne er skolerne og familierne pressede og kan dermed have udfordringer med i en travl hverdag at få tænkt arbejdet og indsatsen bredt nok ved at invitere andre ind omkring barnet. Det italesættes også, at der kan være nogle barrierer i forhold til, at skolerne af loyalitet over for familierne er tilbageholdende med at inddrage det sociale system, hvis familierne ikke ønsker det. Skolen har eventuelt rådført sig med egen socialrådgiver på skolen, men hvis ikke familien har givet tilsagn til, at skolerådgiveren må orienteres i barnets sag, kan det være vanskeligt for denne at agere, og udfordringerne står på en rum tid, før myndigheds-sagsbehandleren bliver involveret.

Sagsbehandlerne giver også eksempler på, hvordan nogle skoler relativt hurtigt inddrager dem som repræsentanter for myndigheden, men hvor sagerne i højere grad hører til hos PPR. I to af fokusgrupperne kommer samtalen ind på eksempler, hvor sagsbehandlerne oplever at blive adspurgt fra skolen om givne spørgsmål eller handlinger, som sagsbehandler forklarer, skal løses af skolens PPR. Sagsbehandlerne bliver i fokusgrupperne enige om, at der er skoler, som hurtigt inddrager myndigheden, og andre skoler, som omvendt venter længe med at henvende sig til myndigheden. Undersøgelsen indikerer således, at sagsbehandlere oplever en forskel på, hvorvidt skolerne har en tydelig systematik i forhold til, hvornår og hvordan de skal inddrage myndigheden, og at den manglende systematik kan give u hensigtsmæssige forløb og forårsage udfordrende samarbejdsrelationer.

4.2.2 Skolernes rummelighed i forhold til børn og unge med funktionsnedsættelser

Et andet aspekt, som sagsbehandlerne lægger vægt på i relation til samarbejdsudfordringer med skoler, er skolernes arbejde med at rumme målgruppen af børn og unge med funktionsnedsættelser. Et par af sagsbehandlerne oplever, at nogle skoler ikke lever godt nok op til deres forpligtelser over for målgruppen af børn og unge med funktionsnedsættelser og problematiserer skolernes indsats og tilgang i forhold til at rumme denne målgruppe. Udfordringen for sagsbehandlerne består bl.a. i, at børn og unge ikke trives i skoletilbuddet, og sagsbehandlerne skal anvende de forskellige parters positioner på en konstruktiv måde i det videre sagsforløb. En sagsbehandler efterlyser, at skolerne gør mere ud af tydeligt at formidle til forældrene, at skolen har en pligt til at rumme børn med funktionsnedsættelser, at de eventuelt har andre elever med tilsvarende problematikker, og at skolen forklarer, hvordan de vil arbejde med at skabe rammer for barnet og tilbyde barnet undervisning. En sådan udmelding fra skolen, vurderer sagsbehandleren, ville hjælpe til at berolige familierne omkring kvaliteten i skoletilbuddet.

En anden sagsbehandler påpeger, at der også internt på skolerne kan være uenighed om, hvorvidt skolen som undervisningstilbud er det rette for et pågældende barn. Skolens ledelse tilkendegiver eksempelvis, at skolen skal kunne rumme barnet, mens barnets lærere oplever, at skoletilbuddet ikke imødekommer og rummer barnets særlige behov. En sagsbehandler forklarer, hvordan hun oplever på en skole, at *"skolelederen ikke i tilstrækkeligt omfang prioriterer at indhente specialviden i forhold til at skabe kvalificerede rammer, som børn med funktionsnedsættelser kan fungere i"*, og at skolelederen på den pågældende skole dermed ikke nødvendigvis får støttet lærerne nok i dette arbejde.

Siden inklusionsreformen i 2012 har et mål i folkeskolen været at fastholde og inkludere børn i fællesskabet, så børn med særlige behov, herunder børn med psykiske og fysiske funktionsnedsættelser, ikke udskilles til specialundervisningstilbud (Børne- og Undervisningsministeriet, 2020). Det er videre en del af inklusionsmålsætningen, at børnene er en del af det faglige og sociale fællesskab, at der sker faglig progression, og at der værnes om børnenes trivsel (Børne- og Undervisningsministeriet, 2020). Flere af sagsbehandlerne i interviewene oplever imidlertid, at det ikke altid er denne inkluderende praksis, de ser ude på skolerne eller hører om fra forældre, som oplever, at færre ressourcer og mindre tid levner mindre plads til børn med særlige behov. Imidlertid er skoleinklusion "skolens banehalvdel", og sagsbehandlerne oplever, at deres opgave er at indhente viden om skolens position og perspektiv og sammenholde dette med de øvrige parter i sagen og etablere et velfungerende samarbejde mellem de forskellige parter.

Det er et vilkår ved tværprofessionelt samarbejde, at parterne ikke kan være fagligt inde i hinandens beslutningsgrundlag og må blive i eget fagdomæne. Skolen har den skolefaglige position og kan vurdere, om særlige tiltag vil være tilstrækkelige, eller om der skal andet og mere til for at støtte barnet. I andre tilfælde oplever sagsbehandlere, at skolerne gør en stor indsats for at inkludere og eksempelvis har forsøgt en lang række initiativer over for et barn. Indsætterne har dog ikke altid den ønskede betydning for barnets trivsel og skolegang. Derfor foreslår sagsbehandleren en tværprofessionel funderet diskussion af, hvorvidt et eventuelt skoleskift snarere kan være den rette beslutning:

Fordi hvis I har forsøgt jer med pausemuligheder, I har forsøgt jer med den og den tilgang, PPR har været nede og lave observationer i klassen, hvis PPR har lavet supervisioner af klasses timer og alt muligt andet. I har brugt, hvad I har i arsenalet, og I stadigvæk ikke føler, at I kommer nogle vegne, så er det måske ikke det rigtige sted, barnet er.

Sagsbehandlerne i denne undersøgelse bekræfter øvrige studier, der viser at der er relativt stor forskel på kommunernes visitationspraksisser mellem grundskoletilbud (Mortensen et al., 2020; Nielsen & Ebsen, 2020). En grundlæggende rettesnor, som gør sig gældende i visitationsarbejdet, er dog, at en given diagnose ikke automatisk skal udløse en visitation til et andet skole- eller dagtilbud, men at dette skal bero på en individuel vurdering af barnets trivsel og funktionsniveau m.m. (Mortensen et al., 2020). En sådan vurdering kan som tidligere nævnt anskues fra en række positioner og tage sig meget forskelligt ud, hvilket potentielt giver uenigheder, også på det tværprofessionelle niveau. Forskellene mellem kommuners visitationsformer betyder, at sagsbehandlerne i deres sagsarbejde på skoleområdet skal forholde sig til og navigere i de forskellige praksisser. Sagsbehandlerne tilkendegiver også, at der er familier, der savner en større ensartethed og systematik i grundskolens indsats med at inkludere børn og unge med sociale vanskeligheder og funktionsnedsættelser og en mere ensartet praksis i forhold til at visitere til fx specialskoletilbud.

Sagsbehandlerne beskriver af samarbejdet med skolerne peger på, at de efterspørger en større ensartethed i skolernes arbejde med inklusion og i den måde, skolerne tænker myndigheden ind og inddrager sagsbehandlerne i sager omkring børn og unge, der af forskellige årsager mistrives i deres aktuelle skoletilbud.

4.2.3 Loyalitet med familier og skole samtidig

Sagsbehandlerne oplever, at det kan være lidt af en kunst at bevare en god samarbejdsrelation til skolen, i de tilfælde, hvor sagsbehandleren er uforstående over for skolens beslutninger. En sagsbehandler forklarer eksempelvis, hvordan hun har deltaget i møder med en familie og barnets skole, hvor familien ønsker mulighed for, at deres barn kan trække sig fra noget af undervisningen og undgå at have et valgfag i skolen, hvilket skolen ikke viser forståelse for. Sagsbehandleren erkender, at "det er ikke mit bord", og at hun ikke kender skolens faggrundlag i detaljer, men forklarer også, at hun kan mærke, at hun reagerer på den måde, skolen afviser familien på, hvilket får hende til at støtte familien åbenlyst over for skolen. Hun er bevidst om, at der ved åbenlyst at støtte familiens perspektiv er risiko for, at skolen som samarbejdspart oplever hendes måde at involvere sig på som uhensigtsmæssig eller som illoyal. Sagsbehandleren forklarer, hvorfor hun gør, som hun gør:

Jeg har jo også en rolle over for de her forældre. Fordi de sidder jo fast i systemet, de har forsøgt alt for deres dreng og ved ikke, hvad de skal gøre, og hvis man kan sige eller gøre noget, hvor jeg ved, at det kan hjælpe barnet eller åbne øjnene op for nogle samarbejdsparter eller et eller andet. Man skal jo selvfølgelig ikke kritisere sin samarbejdspart foran forældrene, men jeg synes også det er forkert bare at sidde passiv her.

Sagsbehandleren beskriver det tværprofessionelle dilemma mellem at blive på egen banehalvdel i faglig respekt for den anden part og samtidig ønske, af hensyn til barnet og familien, at skubbe på en proces, der ikke er placeret ved hende. Også andre sagsbehandlere forklarer, hvordan de har fungeret som bindeled mellem skole og familie i svære sager, og hvordan det kan opleves dilemmafyldt og som en svær balancegang, fordi sagsbehandlerne på den ene side oplever, at skoletilbuddet ikke er tilstrækkeligt for et barn, men på den anden side også er bevidste om, at skolens ressourcer er begrænsede:

Nogle gange kan man godt se, at skolen vil jo rigtig gerne gøre noget, og gøre mere, men de er bare bundet på arme og ben – de gør, hvad de kan, med de ressourcer, de har, og så kan man jo så være utilfreds. Men der er også bare mange ting, jeg rigtig gerne vil gøre for familierne, som jeg også er bundet med. Både lovgivningsmæssigt og ressourcemæssigt, hvor jeg bare nogle gange ville ønske, at jeg kunne kaste alt muligt ud til familierne [griner lidt]. Sådan har skolen det også. Og det er jo bare ikke muligt.

Sagsbehandleren udtrykker, sagsbehandlerne generelle anerkendelse af, at deres samarbejdsparter, ligesom dem selv, agerer inden for rammer. Disse rammer er ikke altid så fleksible og vidtrækkende, som parterne kunne ønske sig, og derfor bliver børnenes og familiernes behov ikke altid imødekommet lige godt. Da det ligger uden for denne undersøgelses rammer at afdække, hvilke lovgivningsmæssige rammer der kan udfordre og hvornår, kan vi ikke her komme nærmere ind på, hvad der ligger i denne form for rammemæssige udfordringer.

4.3 Forældresamarbejdet

Samarbejdet med familierne fylder meget for sagsbehandlerne, og flere af dem fremhæver deres samarbejde med familierne som det vigtigste i deres arbejde. Der er forskel på tværs af interviewene på graden af oplevede samarbejdsudfordringer med familierne. Sagsbehandlerne udtaler generelt, at det er uundgåeligt, hvis familierne har noget på spil i forhold til afgørelser m.m., at der vil opstå uenigheder og sommetider svære samarbejder. En af sagsbehandlerne fortæller:

Det er samarbejdet med forældrene, der for mig er vigtigst, og tit og oftest opstår samarbejdsudfordringer, fordi jeg ikke er tydelig nok i dialogen, og så plejer jeg egentlig bare, hvis de kommer og så sige: "Tak, fordi I gør mig opmærksom på, at jeg ikke lige var skarp nok på at holde jer orienterede (...) Den tager jeg på mig fuldt ud". Fordi min fornemmeste opgave er at levere det bedst mulige til de her forældre.

Sagsbehandlerne forklarer, hvordan forældrene ofte er talerør for deres børn eller unge, og at det således primært er forældrene, som sagsbehandleren har direkte kontakt og samarbejder med. I nogle tilfælde har sagsbehandler dog også den direkte kontakt med børnene selv, når de eksempelvis skal gennemføre børnesamtaler, og her kan udfordringerne bestå i rent praktisk at gennemføre en god samtale med et barn, der eksempelvis har et begrænset verbalt sprog eller har kognitive problemer. Udfordringen består sjældent i, at barnet er utilfreds med sagsbehandlingen eller på anden vis, at der er tvister imellem sagsbehandleren og barnet eller den unge, men snarere i, at sagsbehandleren ikke kender barnet godt nok til at vide, hvordan barnet plejer at kommunikere, og hvordan der rent praktisk gennemføres en god samtale, som en sagsbehandler her forklarer:

Fordi én ting er at snakke med et barn, der har et sprog. Men det er noget andet at skulle sidde og snakke med et barn, der er autistisk og nægter at snakke. Eller et barn, der udviklingsmæssigt er meget bagud. Jeg har en pige, der er hjerneskadet, som er 13, men 4 i hovedet. Hvordan forholder man sig til sådan et barn? Hvordan får jeg hendes perspektiv frem?

Ud over denne vigtige pointe omkring udfordringen i at gennemføre samtaler med børn med nogle typer af funktionsnedsættelser så udtrykker sagsbehandlerne sig primært omkring deres samarbejdsrelation med forældrene og mindre omkring deres primære kontakt med børnene. Sagsbehandlerne peger således på, at det er i relationen mellem sagsbehandler og forældre, at der typisk opstår samarbejdsudfordringer.

4.3.1 Samarbejde med forældre

Når sagsbehandlerne taler om forældrene, anvender de forskellige kategoriseringer såsom "forældre, der selv har psykiske lidelser", "ressourcestærke forældre", "kampklare forældre", eller "forældre med sociale vanskeligheder". Afhængig af hvilken kategori af forældre, sagsbehandlerne oplever at stå over for, har det en betydning for sagsbehandlerens tilgang til opgavens art og indhold. En sagsbehandler oplever det på følgende måde:

Der er jo mange ressourcestærke forældre, så man skal jo også være på dupperne på en anden måde, fordi de ved jo lige præcis, hvad der står i servicelovens paragraffer.

Sagsbehandleren forklarer, at hun skal være mere eksplicit og skarp i formidlingen af lovgrundlag og begrundelser for beslutninger i relation til forældre, som selv er godt inde i lovgivningen. Der har i tidligere forskning været rettet kritiske blikke mod det forhold, at der i sagsbehandling på børnehandicapområdet anvendes kategoriseringer af forældre i målgruppen (Moesby-Jensen & Moesby-Jensen, 2016). Forskerne argumenterer bl.a. for, at der kan være et betydeligt konfliktpotentiale i at anvende kategoriseringen "de ressourcestærke forældre", da fokus i sagsbehandlingen dermed rettes mod forældrene frem for børnene, og at forældrenes ressourcer risikerer at underbetone børnene og familiernes behov for hjælp og støtte. En sagsbehandler fortæller i en fokusgruppe om en sag, hvor en familie tidligere har haft bevilget taxakørsel til deres barn mellem hjemmet og barnets skoletilbud, men hvor det omgøres i forbindelse med, at der bliver set på udgifter. Sagsbehandleren beskriver familien som "velfungerende" og vurderer, at de godt kan varetage kørslen selv mod et kørselstilskud og stiller sig undrende over for, at familien "stejler" i forhold til beslutningen og vælger at klage. Der opstår et rigtig svært samarbejde mellem sagsbehandleren og familien, hvor forældrene til sidst undlader at vende tilbage på sagsbehandlerens henvendelser til dem. Sagsbehandleren bringer sin teamleder med ind til et møde med familien, hvor de håber at kunne tale sig ind på hinanden, men det lykkedes ikke. Eksemplet viser, hvordan der i sagerne kan ses til, hvilke markører der vurderes at kendetegne forældrene, og at markøren – i dette tilfælde som "ressourcestærk og velfungerende" – har en betydning for sagsbehandlerens tilgang i samarbejdet med familien.

Under de forskellige markører, der karakteriserer og kategoriserer familierne, er der et fælles grundvilkår, der gælder for alle familierne, som handler om den sorg og krise, familierne kan opleve. På børnehandicapområdet ses der en stigende bevidsthed om betydningen af sorg og krise i forhold til familier med børn med funktionsnedsættelser. Et fælles grundvilkår for familierne er, at de lever i en kontinuerlig og tilbagevendende sorgproces. Der er visse eksempler i interviewene, hvor sagsbehandlere udtrykker, at familien mangler at "erkende barnets diagnose", og at den manglende erkendelse står i vejen for, at familien kan bevæge sig fremad. Sorg kan her forstås som en proces, der fx rummer 1) en accept af realiteten (ens barn har en funktionsnedsættelse eller et handicap), 2) en gennemlevelse af smerten ved sorgen, 3) en tilpasningsfase og 4) en bevarelse af tilknytning og accept af realiteten (se fx Worden, 2008; Parkes, 1996; Bowlby, 1980, som alle deler sorg op i faser eller processer). Her er sorgen en tilbagevendende proces, som familien vil blive ramt af igen og igen, og hvor sorgen bl.a. kan blive kanaliseret ud som opgør med eller frustration imod omgivelserne. Det har derfor en betydning, hvordan sagsbehandlerne forstår familiernes position i sorgen, i forhold til hvordan de tilgår samarbejdet med forældrene og den forventning om erkendelse og udvikling, man har til familierne (se også Rasmussen et al., 2019b, der beskriver forskellige følelsesmæssige reaktioner hos forældre, når deres barn får stillet en autismediagnose).

4.3.2 Mistillid, afgørelser og betydningen af travlhed

Flere af sagsbehandlerne udtrykker, at hvis familierne har eller får mistillid til kommunen, udfordrer det i høj grad samarbejdet. Som en af sagsbehandlerne fortæller, kan forældrene fx udtrykke deres mistillid ved at nægte at give samtykke til:

(...) indhentning af oplysninger, erklæring fra psykiatrisk eller ringe til skolen, samtykke til at holde børnesamtale. Det besværliggør rigtig meget og gør det svært for os at nå rundt i den her beskrivelse og analysefase, fordi man så må gøre det ud fra det, der er.

En anden sagsbehandler fortæller, hvordan forældre i løbet af langstrakte sager og forskellige forsøg på støtte og indsatser kan blive "forvaltningstrætte" og miste tilliden til, at kommunen kan udrette noget godt for deres barn. Det kan i sådanne tilfælde være, at enten sagsbehandler eller familie foreslår, at de inddrager eksterne fagprofessionelle, fx ved at ansøge om et VISO-rådgivningsforløb, så der kan komme nye perspektiver ind i sagen og forbedre samarbejdet. Sagsbehandlerne oplever, at samarbejdsudfordringerne ofte opstår, når de via afgørelser ikke kan indfri forældrenes forventninger om fx tabt arbejdsfortjeneste og merudgifter. Som en sagsbehandler forklarer, betyder det meget, om de forinden har haft tid til at forberede familierne på, at afgørelsen muligvis ikke vil falde ud til deres fordel:

Jeg føler, det er selve afgørelsen, der skaber problemer. Vi skal træffe så mange afgørelser, og det er jo heller ikke alle, hvor man kan nå at ringe og sige, den her går i mod. Så kan man prøve at forberede på et møde og forventningsafstemme, og sige: "det er meget svært at spå om, det er ikke sikkert, I kan få det, og så kommer der en afgørelse, I kan klage over". Det kan også være en del af vores vejledning.

Også andre sagsbehandlere fortæller om, hvordan afgørelser kan være konfliktpunkter, og at man ikke altid som sagsbehandler har indflydelse på, at rammerne omkring nogle afgørelser ændres: "... altså dem længere oppe i systemet, de beslutter jo – altså vi har jo også nogle ledere, der siger: 'det og det kan du ikke', eller vi har truffet nye beslutninger, og så skal du være den, der formidler det, selvom du ikke er enig". Flere sagsbehandlere forklarer, hvordan nogle beslutninger og processer "er ude af deres hænder". De kan fx rykke for en afgørelse, men de kan ikke levere hele ydelsen – her er de afhængige af andre parter, hvilket kan skabe samarbejdsudfordringer i deres relationer til familierne. Familiernes kontakt ind i kommunen er sagsbehandleren, som således er den, familien henvender sig til med utilfredshed over manglende udvikling i sagen, uagtet at det måske ikke er sagsbehandleren, der mangler at agere, men en samarbejdspart omkring sagsbehandleren. Som vi også var inde på i et af de indledende afsnit i rapporten (afsnit 3.1), betoner sagsbehandlerne betydningen af travlhed i deres arbejde, og det gælder også, når det kommer til samarbejdsudfordringer. De ønsker tid i de enkelte sager til relationsopbygning, når sagerne er nye, og derefter tid til opfølgning med familierne for at forebygge feilkommunikation og konflikter i samarbejdet. Varigheden af sagsforløbene kan skabe frustrationer i familierne, hvis der ikke forventningsafstemmes med familien om, hvornår de kan forvente at høre fra sagsbehandleren. En af sagsbehandlerne nævner vigtigheden i at have tid til at tjekke ind hos familierne undervejs, også selvom der ikke er nyt – for at signalere, at familien ikke er glemt, og at deres sag er undervejs og fx på vej hen imod en afgørelse. Sagsbehandlerne konstaterer også, at de som konsekvens af travlhed må prioritere deres tid, og at "sagerne prioriterer sig selv" forstået på den måde, at de først og fremmest tager hånd om sagerne med akutte og kritiske forhold. På den måde kan sagsbehandlerne opleve, at prioriteringen af tid og håndteringen af sager sommetider har mere karakter af brandslukning, end de kunne tænke sig. Sagerne risikerer samtidig at opnå en kompleksitet og en forværring af problemstillingerne, som sagsbehandlerne vurderer, at de kunne have taget i opløbet tidligere, hvis de havde haft bedre tid.

Efter denne gennemgang af sagsbehandlerens erfaringer og overvejelser omkring samarbejdsudfordringer retter vi i kapitel 5 blikket mod de muligheder og løsninger, som sagsbehandlerne reflekterer over og peger på.

5 Forebyggelse af og mulige løsninger på samarbejdsudfordringer

I dette kapitel fokuserer vi først på strategier til at *forebygge* samarbejdsudfordringer, som sagsbehandlerne peger på i interviewene. Dernæst beskriver vi sagsbehandlernes måder at *håndtere* samarbejdsudfordringer på, og hvordan de vurderer, at forskellige muligheder kan løse samarbejdsudfordringer. Til sidst skitserer vi desuden, hvornår der anvendes VISO-rådgivningsforløb, og hvilken betydning sagsbehandlerne oplever, at den eksterne rådgivning fra VISO har på samarbejdet.

Afslutningsvis vil vi i kapitel 6 præsentere refleksioner og pointer omkring *”det gode samarbejde”* og forslag til, hvordan kommuner fremadrettet kan styrke sagsbehandlernes samarbejde med familier og faglige samarbejdsparter.

5.1 Strategier til at forebygge samarbejdsudfordringer

Tværgående analyser af interviewene viser at sagsbehandlerne arbejder med en række strategier til at forebygge samarbejdsudfordringer, både i relation til familierne og i relation til de øvrige samarbejdsparter. Strategierne forholder sig til de udfordringer, der er beskrevet i kapitel 4 og handler om at:

1. skabe gode relationer gennem åbenhed, dialog og inddragelse
2. lade familierne få afløb for frustrationer og guide dem videre
3. blive klogere på de forskellige samarbejdsparters funktioner
4. udveksle viden om sagerne på tværs af funktioner
5. navigere i at være budbringer af afgørelser.

5.1.1 Skabe gode relationer gennem åbenhed, dialog og inddragelse

En strategi til at forebygge samarbejdsudfordringer, som nævnes i flere af interviewene, bygger på vigtigheden i at skabe en god relation med familierne allerede indledningsvist i deres arbejde. En sagsbehandler forklarer, hvordan hun bruger rigtig meget tid på relationsarbejde og særligt i de første måneder, når sagerne er nye. Så vil hun typisk få overdraget en sag fra en kollega, eksempelvis fra visitationsafdelingen, og så skal hun i gang med at lære familien at kende og i den dialog også forventningsafstemme med familien. Her vægter hun kommunikation og en åben dialog om, at hun ikke er der for fx at fjerne barnet, men for at støtte familien, og hun forklarer, at hvis hun får en bekymring, vil hun være åben om det og være i dialog med familien om det. Hun italesætter over for familien, at hun ikke arbejder med skjulte dagsordner.

Flere af sagsbehandlerne fortæller, at nogle familier, når sagerne starter op, er bekymrede for, hvordan kommunen ser på dem, og om kommunen vil overveje, om deres barn bør anbringes uden for eget hjem. Sagsbehandlerne taler om, at deres rolle og tilstedeværelse i forløbet griber ind i den oplevelse, det er, at ens barn får stillet fx en autisme- eller angstdiagnose, og den skyld og skam, der kan være forbundet med den situation, der har udviklet sig for barnet og familien. Familierne kan bekymre sig om, hvorvidt kommunen vil vurdere, at forældrene skulle have handlet anderledes eller er medvirkende årsag til barnets problematikker i de tilfælde, hvor barnet eksempelvis udviser udadreagerende adfærd eller oppositionel (fx negativ eller ulydig) adfærd. For at imødekomme familiens bekymringer fortæller en sagsbehandler således,

at hun altid inddrager familien:

For det meste holder vi ikke møder, uden at forældrene er der. Fordi gennemsigtighed er vigtig. Så kan det godt være, at vi skal snakke om noget økonomi og sådan noget. Der ved jeg, at min kollega plejer at sige "I kan blive her eller I kan gå", [griner lidt]. Fordi det er sådan en faglighed om "nåh, men hvem betaler hvad?", men hver gang vi mødes, så er det bare vigtigt, at vi allesammen mødes, fordi i mange af de her sager har vi nogle forældre, som simpelthen kan føle, at de har været glemt i det her, og det er sådan en måde, som jeg også forsøger at fremme samarbejdet på. At "prøv at høre, I skal være med hele vejen".

Samtidig er der sagsbehandlere, som peger på, hvordan man sommetider skåner familier for at være en del af hele processen bag beslutningsgange for derved som kommune at fremstå mere afklaret over for familien, når man møder dem. En sagsbehandler forklarer fx: *"forældrene nåede jo ikke at opleve, at vi havde været lidt uenige om, hvem der skulle tage sig af hvad og hvorfor. Der var en plan for dem, da de kom".*

Sagsbehandlerne fortæller, at de også i den indledende kontakt afklarer med familierne, hvad de kan forvente af tilgængelighed fra sagsbehandleren, og hvordan deres kommunikation i det hele taget vil forløbe.

5.1.2 Lade familierne få afløb for frustrationer og guide videre

Flere sagsbehandlere fortæller, hvordan det sommetider er nødvendigt at lade familierne "læsse af" og lade dem få afløb for frustrationer, før man kan hjælpe dem videre. Mange familier med børn med funktionsnedsættelser er hårdt pressede i hverdagen og i en kronisk tilstand, hvor sorg og krise er tilbagevendende i deres liv. Det betyder derfor også meget for familierne, hvis der sker væsentlige ændringer eller forringelser i indholdet i barnets hverdag, som fx hvis en støttelærer går på barsel, og vikaren, der sættes ind, ikke har tilsvarende kvalifikationer, eller hvis de får afslag på en ansøgning om en form for støtte. Selvom en ændring på barnets skole, eller i barnets institution, fx ikke er sagsbehandlers ansvar, så kan det være nødvendigt for at undgå konflikter, og som et led i at støtte familien, at man som sagsbehandler tager imod frustrationerne:

Nogle gange så ved forældrene godt, at det ikke er mit bord, men hvor de siger "jeg har brug for lige at lukke vand ud" (...) fordi de sidder med så mange frustrationer, og de har brug for nogle gange bare at læsse af. Og så er det min opgave at finde ud af, hvem de skal have fat i, fordi oppe i deres hoved bliver det jo bare et stort sammensurium: De skal bare have hjælp til deres barn, og selv finde rundt, hvor det er. Hvem skal man snakke med, når der er noget galt med skoletilbuddet?

Som slutningen af citatet illustrerer, oplever sagsbehandleren det som fordelagtigt, hvis man foruden at lægge øre til familiernes frustrationer i forlængelse heraf kan guide familien videre i forhold til spørgsmålet om: hvis ikke sagsbehandleren kan hjælpe med den givne udfordring, hvem kan så?!

En anden sagsbehandler forklarer ligeledes, hvordan hun vælger at acceptere en hel del "verbal frustration" fra familier, også selvom frustrationerne omhandler punkter, hun ikke kan gøre noget ved. Ved at bevare roen og acceptere familiens reaktion frem for at protestere undgås en konfrontation eller forværring af den dårlige stemning. Hun forklarer, hvordan hun *"gør det klart, at jeg ikke kan blande mig i skolens opgaver og deres måde at gøre det på"*, men samtidig

"udviser jeg forståelse – jeg kan godt forstå forældrenes frustrationer, og jeg tilbyder ofte forældrene at tage en dialog sammen med skolen også."

Samtidig er der sagsbehandlere, som peger på, at det er vigtigt at sætte grænser for sin myndighedsrolle og relation til familien, som sagsbehandleren her forklarer:

Nogle gange kan vi også blive hevet så meget ind i noget relationelt med familien, så det faktisk bliver negativt for den støtte, vi skal give, og den rolle, vi har som myndighed. Jeg tror det er vigtigt, at man ved, hvornår man har den ene kasket på, og hvornår man har den anden på, så når man sidder til et møde med forældrene, så er man enormt nærværende og lyttende og har den der dialog og fortæller, hvad det er, jeg kan. Jeg tror også, det er vigtigt at lægge den personlige kasket væk, fordi ellers bliver det meget svært nogle gange, ikke at komme til at bruge os som sådan en skraldespand.

Sagsbehandleren forklarer, at man er nødt til også at have en "distance i det, fordi ellers kan vi ikke overleve i det, hvis folk føler, at de kan ringe til os om alt". En strategi til at forebygge samarbejdsudfordringer er således i nogle relationer at sige fra og være tydelig omkring, hvad man som sagsbehandler kan og ikke kan "lægge øre til" eller "gøre noget ved", og dermed undgå uoverensstemmelser i forhold til, hvordan relationen skal være, og hvilke udfordringer sagsbehandleren kan inddrages i.

5.1.3 Blive klogere på samarbejdsparters funktioner

Flere af sagsbehandlerne beskriver, hvordan de oplever det er gavnligt for samarbejdet omkring et barn, hvis de har et vist indblik i andre funktioner i kommunen og rundt om familierne, ud over deres egen funktion. På den måde er de bedre i stand til at guide familien videre, hvis familien henvender sig om forhold, som ikke er sagsbehandlerens ansvar. "Vi er nødt til at blive klogere på hinandens muligheder og arbejdsområder", forklarer en sagsbehandler, og uddyber:

I princippet kan jeg tjekke af og sige "jeg har leveret det, vi kunne herfra", og samtidig så ved jeg ikke, hvad de andre parter omkring familien laver, så for ligesom at bevæge sig ud over sin egen næse og komme derover, hvor man forstår: "Hvad er det så, I kan? Eller hvordan er det så, I arbejder med motoriske udfordringer? Eller hvordan er det, I skoleplacere, hvad er det for nogle hensyn, I tager, når I vælger at skoleplacere på lige det her tilbud, og hvad er der i tilbuddet?". Det kræver, at man tager kontakten og er opsøgende og nysgerrig.

En anden sagsbehandler forklarer her, hvordan hun oplever det som vigtigt at være nysgerrig på samarbejdsparters funktioner for derved lettere at kunne samarbejde og støtte hinanden:

Det her med at blive klogere på hinandens perspektiver og muligheder og funktioner. Det gør, at jeg også ved, hvad jeg kan spille op ad. Hvor kan jeg tænke ind i det? Har jeg noget, der kan bidrage til den løsning, man laver i voksen [voksenteamet], eller har jeg noget, der kan bidrage til den løsning ude i UU [Ungdommens Uddannelsesvejledning]? Så det der med at have tæt kontakt og samtidig hele tiden være mulighedstænkende ind i at forstå hinandens områder og hinandens muligheder inden for den organisatoriske ramme, der nu en gang er.

Samtidig understreger mange af sagsbehandlerne, at det er helt afgørende, at man "bliver på sin egen banehalvdel" og ikke arbejder ind over områder, som ikke er "ens eget bord". Eksempelvis i relation til skoler eller daginstitutioner forklarer en sagsbehandler, at:

(...) noget af det, jeg kan arbejde med, det er trivselen i hjemmet, det er fritidstilbud, det er internt i samarbejdet med ydelsesteamet og sikre, at overgange bliver gode. Det, jeg ikke kan arbejde med, for det er helt og holdent jeres kompetence, det er jeres viden og jeres faglighed, det er, hvordan skal klassen se ud, hvordan skal der være klasseledelse, hvad for nogle særlige tiltag skal, der være, hvordan kan I gøre det ressourcemæssigt. Alt det vil jeg rigtig gerne byde ind på, men jeg må jo ikke sige så meget om det.

Sagsbehandleren forklarer, at det er fordelagtigt, hvis alle parter er nysgerrige på hinandens funktioner, men også, hvis der i samarbejdet skabes klarhed over, hvem der påtager sig hvilke opgaver, og at der er en konstruktiv dialog omkring det. Ikke mindst i samarbejdet med skoler vil det være fordelagtigt, hvis man gensidigt bliver klogere på hinandens funktioner, rammer og muligheder og inddrager hinanden tidligere og løbende i børnenes forløb for dermed at skabe fælles forståelsesgrundlag at arbejde ud fra.

5.1.4 Udveksle viden om sagerne på tværs af funktioner

Vidensdeling kan være en vigtig strategi, som nogle sagsbehandlere nævner i undersøgelsen, som en måde at forebygge samarbejdsudfordringer på. Det kan handle om at vidensdele om konkrete børn og familier, på tværs af fx sagsbehandler og skole; en sagsbehandler forklarer, at hun sommetider oplever, at skolen antager, at hun har viden om forskellige forhold omkring barnets skolegang, som hun kun overfladisk har fået information om, og at det er vigtigt, at skolen klæder hende på med den viden, de ligger inde med omkring barnet, hvis hun skal forholde sig til det. Vidensdeling kan også handle om fx at udveksle viden og perspektiver med psykiatrien, og derved få større indblik i mentale udfordringer og diagnoser, og samtidig give psykiatrien et større indblik i sagsbehandlingsgange for de børn, som psykiatrien ofte udræder. En sagsbehandler forklarer, hvordan deres "front-team" deltager fx i børnepsykiatriens psykoedukation, og hvordan hun oplever, at det giver hele gruppen et vidensmæssigt løft, når der fx laves det hun kalder:

(...) specialiserede besøgsgrupper, hvor man holder workshops, og man laver netværks/vidensdelingsaftener med skoleledere, sundhedsplejersker og specialpædagogerne mv., som man ofte samarbejder med. Med fokus på specialiserede børn, altså målgruppevurderingerne, og hvad er det for nogle hjemler, og hvordan det er, vi arbejder. Og i forhold til underretningsdelen også, så vi bliver mere specialiserede, det betyder, at man ude på skoler og institutioner meget tidligere kommer i tanke om, hvornår de skal hive os ind.

Sagsbehandleren forklarer videre, hvordan vidensdelingen på tværs har medført, at "når de så kom til os ude fra specialskolen, så havde de allerede lavet en ICS-status lige fra starten: 'Vi har arbejdet med, vi har forsøgt, vi har haft ekstra støtte på, vi har haft ekstra fys-ergo på, men det virker ikke, eller det har ikke den ønskede effekt, er der noget I kan bidrage med?' Det gjorde en stor forskel".

Der nævnes også "skolesocialrådgivere" som en rigtig god måde at bygge bro mellem skolerne og forvaltningen i kommunen på. Skolerådgivere kan medvirke til at "bære sagerne ind meget

tidligere, meget hurtigere, og selv de specialiserede børn havde væsentlig kortere forløb", forklares det, fordi sagsbehandleren hurtigt kan komme ud og samarbejde med de lokale tilbud i forhold til at støtte børnene og præsentere, *"hvor er det, vi kan spille ind sammen med jer andre, hvor er det vi kan spille tingene gode sammen med nogle andre"*, forklares det. Et tæt samarbejde med fx sundhedsplejerskerne, eller skolerådgivere og andre fagprofessionelle, som færdes i børnenes hverdag, kan betyde, at der hurtigt bliver spottet børn med støttebehov og tidligere drages en sagsbehandler ind i barnets sag.

5.1.5 Navigere i at være budbringer af afgørelser

Sagsbehandlerne forklarer, hvordan nogle familier medbringer advokater eller på anden måde har "loven under armen" når de deltager i møder med sagsbehandleren om ansøgninger vedrørende deres barn med funktionsnedsættelse. Det ligger i tråd med, hvordan sagsbehandlerne beskriver visse forældre som "ressourcestærke" og "kampklare", som vi var inde på i det foregående kapitel. *"Det kræver af os at vi er superskarpe på vores område"*, forklarer sagsbehandlerne, og fortsætter med at forklare, at familiernes muligheder for at klage over afgørelser betyder, at sagsbehandlerne skærpes yderligere i deres argumentationer omkring afgørelser, fordi deres afgørelser ofte prøves af. *"På den måde er det jo rigtig fint, at der er klageretten, fordi vi bliver gode til at finde ud af, hvad der er af argumenter, og vi bliver superskærpede i vores afgørelse"*, forklarer en sagsbehandler.

Enkelte af sagsbehandlerne forklarer, at de generelt oplever sig sikre i grundlaget for deres beslutninger og afgørelser, også fordi en jurist i kommunen ser afgørelsen igennem og sikrer den i forhold til lovgivningen. Samtidig kan de ikke helt afvise, at de kan føle sig pressede af familier, som er stærkt insisterende, og som stiller op med egen juridisk bistand:

Jeg tænker nogle gange, altså hvor meget er man modtagelig for, at der bliver lagt pres på en, fordi man er jo kun mennesker. Og hvis man sidder med sådan en familie, der er meget skarp og har styr på reglerne, kan man godt blive lidt presset.

I sådanne situationer er der en opgave for sagsbehandleren i at fastholde sine argumenter og rådføre sig både med erfarne kollegaer, jurist og ledelse. Sagsbehandlerne forklarer, at klager over beslutninger ofte hænger sammen med ændringer i serviceniveau, fx når man politisk har besluttet i kommunen at skære ned på vederlag for anbringelser af børn i familiepleje, eller der er kommet nye regler, hvad angår aflastning eller pasning, som har indflydelse på familiernes dagligdag. Her er man som sagsbehandler nødt til at navigere i "at være budbringer", selvom man ikke nødvendigvis er enig i tiltagene – man har rollen som myndighed og skal stadig have relationen til familien.

5.2 Håndtering og mulige løsninger på samarbejdsudfordringer

På tværs af interviewene kan der identificeres forskellige måder at håndtere eller løse samarbejdsudfordringer på. Det handler om at

1. gå dialogens vej i konflikter
2. have en åben og ærlig håndtering, når konflikter opstår
3. bruge redskaber som sparring og supervision

5.2.1 Gå dialogens vej i konflikter

På tværs af interviewene bliver der talt om, at dialog er at foretrække i tilspidsede situationer, frem for "at trække linjerne skarpt op" og stille krav og regler op. Det gælder både i relationen til familierne og til samarbejdsparter. Det fungerer bedre at være nysgerrig og respektfuldt spørge ind til bevæggrunde for den anden parts handlinger og gennem dialog komme frem til de punkter, som sagsbehandleren synes, er vigtige at få adresseret omkring sagsforløbet. En sagsbehandler siger, at det gælder om at:

(...) være nysgerrig, respektfuld og virkelig sådan: "Jamen, det forstår jeg godt, og hvad tænker I så? Kunne man forestille sig noget iPad-undervisning, eller har I mulighed for at sende nogle opgaver?". Altså selvom jeg i princippet sagtens kunne komme og smække lovgivningen på bordet, og sige "I har sådan set en servicelovgivnings-forpligtigelse, svarende til alderstrinnet, og lige nu går pigen på mellemtrinnet, så det er omtrent 30 timer, det er dansk og matematik primært, og I skal i øvrigt også tilbyde erstatningsundervisning". Det kunne jeg fint gøre. Men så kører jeg denne der lidt åbne tilgang i stedet.

I denne konkrete sag vurderer sagsbehandleren, at barnets rettigheder, hvad angår undervisning, bedst opfyldes ved at gå dialogens vej og få kredset skolen ind på dens opgaver, snarere end at stille det skarpt op og kritisere skolen for at være mangelfuld i sine tilbud. De øvrige deltagere i samme interview bekræfter, at "det virker tit og ofte bedre end den skarpe og direkte form", ikke mindst fordi, som en sagsbehandler udtrykker det, "man føler lidt, at man går ind på deres område", når man eksempelvis pointerer forhold omkring barnets skole over for skoleleder, eller over for forældre pointerer deres ansvar for at få barnet afsted i skole. Det forklares, hvordan det kan lette dialogen, hvis man kan læne sig op ad mere generelle betragtninger og fx nævne: "Vi har erfaringer for, at vi i andre sammenhænge har prøvet det her, og det virkede meget godt. Ville det være noget, vi kunne gøre her hos jer, tænker I?" Men det kræver stor tålmodighed hos sagsbehandleren, som én forklarer: "Frustrationen kan stadig være der, når jeg går derfra og tænker 'det er for små skridt, det er for langsom handling'".

Sagsbehandlerne giver også eksempler på, hvordan dialogens vej kan være helt afgørende for at få gjort de rette indsatser over for børnene, og at dialogen så vidt muligt bør omfatte alle parter omkring barnet og barnet selv. At barnet selv skal inddrages, gives stemme og tages med på råd i egne sagsforløb, er noget, der generelt vægtes af sagsbehandlerne som afgørende, men som ikke fylder så meget i undersøgelsen, fordi fokus har været på samarbejdsudfordringer og løsninger. Dialog og inddragelse af børnene er ikke det, der skaber flest udfordringer for sagsbehandlerne, der giver udtryk for vigtigheden i at inddrage børn og unge. Børn og unge er centrum for hele deres virke og indsatser.

En sagsbehandler fortæller, hvordan hun aktuelt samarbejder med et forældrepar, der er skilt, og hvor faren har psykiske vanskeligheder. Han kan opfattes som virkelighedsfordrejende og savne realitetsforståelse, hvilket kan føre til, at fagprofessionelle omkring familien risikerer at få et misvisende billede, eller i hvert fald kun at få præsenteret ét perspektiv på sagen, qua farens mange klager til forskellige fagprofessionelle. For nylig førte det eksempelvis til, at sagsbehandleren modtog en underretning om morens samvær med børnene, baseret på farens udtalelser. Sagsbehandleren undrede sig, og i stedet for at "reagere med bål og brand", valgte hun at tale med forskellige parter omkring familien og med barnet. Det bekræftede hende i, at underretningen var baseret på misvisende kommunikation, og sagsbehandleren kunne afværge, at store tiltag unødigt blev sat i gang i familien, og i stedet tage en samtale med faren. Barnet har brug for ro og stabilitet, og sagsbehandleren forklarer, at hun i denne sag vurderer

det som meget fordelagtigt, at hun havde mulighed for at tage dialogen med alle parter omkring barnet.

Flere sagsbehandlere forklarer, hvordan de forsøger at foregribe samarbejdsudfordringer og konflikter ved at bruge forskellige samtaleteknikker, fx fra Motivations samtalen, som har fokus på at skabe indre motivation og være løsningsorienteret, eller ved at anvende teknikker til at deeskalere gennem spejling, og ved at bruge mentaliseringsredskaber, dvs. redskaber til at sætte sig i den anden parts sted. Det ligger uden for denne undersøgelses opdrag at gå nærmere ind i spørgsmålet om, hvornår hvilke teknikker bruges, af hvem og hvordan, ikke mindst fordi langt fra alle sagsbehandlere, som deltager i undersøgelsen, har været på kurser i brugen af fx Motivations samtalen eller deeskalering gennem spejling. Det er således varierende blandt deltagerne i denne undersøgelse, i hvilken udstrækning forskellige teknikker anvendes, ligesom det er varierende, i hvilken udstrækning sagsbehandlerne oplever, at de er i positioner, hvor sådanne samtaleredskaber er nødvendige eller gavnlige.

5.2.2 Åben og ærlig håndtering, når konflikter opstår

Sagsbehandlerne giver eksempler på dialoger med familier, som er nødt til at foregå på lidt andre præmisser, fordi samarbejdet er stærkt udfordret. Det gælder fx om tilfælde, hvor familien er meget utilfreds og gennem længere tid har henvendt sig med vrede mails og telefonopkald, fx daglige klager over kommunens indsatser. En sagsbehandler forklarer, at hun aktuelt i sin kontakt med en familie, efter aftale med sin leder, har været nødt til at pointere, at de kun må kontakte hende gennem e-boks en fast ugedag, hvor hun så svarer dem dagen efter. Familien har været meget kritiske, og i kommunen har man lavet sagsbehandlerskift for at "starte på en frisk", men også her er samarbejdet ifølge den nuværende sagsbehandler kørt af sporet, og familien klager over mange forskellige forhold. Flere sagsbehandlere forklarer, at det kan være nødvendigt at skifte sagsbehandler. Det er i tilfælde, hvor sagsbehandleren "*ikke kan hjælpe barnet bedst muligt på grund af gnidninger*", at man er "*nødt til at ryste posen*". Gnidningerne kan fx skyldes, at familien mener ikke at have modtaget dokumenter, som sagsbehandleren har sendt, eller familien mener ikke at have fået en retfærdig behandling, hvilket sagsbehandler er uenig i. Ifølge flere af sagsbehandlerne vil der uundgåeligt være enkelte familier, som det ikke er muligt at opnå et godt samarbejde med. Det kan være, fordi familien har tunge sammensatte problematikker, eller har haft mange dårlige oplevelser i deres kontakter med "systemet", og derfor ikke er indstillet på den positive kontakt (længere).

Åbenhed og ærlighed er nødvendige i håndteringen af konfliktfyldte samarbejder. En sagsbehandler forklarer, hvordan hun på et fælles møde om et barn, hvor der var mange forskellige opfattelser af, hvordan man kunne støtte barnet, måtte forberede forældrene på, at hun ville være meget direkte på mødet:

Udfordringerne skal siges højt, og det er virkelig hårdt sommetider at sidde og høre på. Det gør jeg også mine forældre opmærksomme på: "Altså, jeg skal nok være så blid som mulig, men jeg er også nødt til at påpege det, der er svært, fordi ellers så kan vi ikke hjælpe jer". Og det er jo vigtigt, at der er de her klare linjer (...) Jeg har en forventning om, at de er ærlige, fordi ellers så kan vi ikke hjælpe. Man er nødt til at have den indstilling.

Nogle gange sker det, ifølge sagsbehandlerne, at man får formuleret sig utydeligt eller uheldigt over for familier eller øvrige samarbejdsparter, og her er det vigtigt at få talt om det, selvom det er svært, og dermed få håndteret konflikten så hurtigt som muligt:

Nogle gange har man jo også lavet noget: "Ej sådan mente jeg det ikke". Så må man lige tage telefonen og lige få det lagt ned, eller invitere til et møde og få talt om det. Det gør jeg, det kan jeg godt, det har jeg ikke svært ved, men jeg ville ønske, at nogle havde det lige så nemt den anden vej, hvis jeg havde trådt nogle over tæerne. Jeg ved ikke, om man kan kalde det et vilkår, men nogle gange kommer vi jo bare til at træde nogle over tæerne uagtet, og der er nogle, der træder os over tæerne. Og så må man bare prøve at være nysgerrig på det og ikke lade sig rive for meget med af følelser.

5.2.3 Brugere redskaber som sparring og supervision

En mulig måde at håndtere samarbejdsudfordringer på er ifølge sagsbehandlerne at benytte sig af faglig sparring med sine nærmeste kollegaer eller sin nærmeste leder i forbindelse med beslutninger og med kommunikationen med familier og øvrige samarbejdsparter. Flere sagsbehandlere nævner, at de tit benytter sig af faglig sparring i eget team og på tværs af teams. Sagsbehandlerne peger også på, at det er godt at debriefe med kolleger, når de oplever konfliktfyldte eller ubehagelige situationer enten med familierne eller øvrige samarbejdsparter. Nogle sagsbehandlere fortæller, at de har gode erfaringer med at tage en kollega med på konfliktfyldte møder for at have andre øjne og ører på sagen.

Det kan være gavnligt i nogle situationer at "skubbe udfordringerne opad" og lade en leder bidrage til at håndtere svære samarbejdsudfordringer. Hvis der fx er samarbejdsudfordringer med en aktør, som sagsbehandlerne har hyppig berøringsflade med, og hvor samarbejdsvan-skelighederne opleves som generelle, kan sagsbehandlerne bringe deres ledelse med ind i dialogen og arbejdet med at løse konflikter. I nogle tilfælde oplever sagsbehandlerne omvendt, at det kan tilspidse situationen, når ledelsen drages ind i samarbejdet:

Nogle gange synes jeg også omvendt, det kan være med til at øge konflikten, hvis det besluttes, at man skal i rum sammen med lederen også. Så bliver det sådan lidt mærkeligt, forstærket. Men det kommer jo an på, hvordan det bliver udmøntet bag-efter.

Supervision kan være en anden strategi, som en sagsbehandler fremhæver, at hun har gavn af at bruge. Det kan fx være i en konfliktsituation med en samarbejdspart, hvor samarbejdet er gået i hårdknude, selvom parterne selv har forsøgt at have dialogen omkring det:

Nogle gange har man rigtig gode intentioner, men hvor man ikke kan ændre på, at samarbejdet er svært. Der er nogle samarbejdsparter, du sagtens kan sætte dig ned og snakke med, og så får man redt det ud, og så er der nogle tilfælde, hvor lige meget hvor meget du snakker, så er man bare forskellige steder, og så er det godt med supervision. Fordi så kan man finde ud af, hvad jeg skal tage på mig, og have fokus på opgaven og ikke så meget det interne.

5.3 VISO-rådgivningsforløb

Da VISO er den nationale eksterne aktør, som kommunerne og familierne kan trække på i de allermest komplekse sager, hvor der ofte kan optræde samarbejdsudfordringer, er funktionen af VISO-rådgivningsforløb i disse sager også naturlig at belyse i en undersøgelse som denne. Adspurgt fortæller sagsbehandlerne, at det kan være gavnligt med et udefrakommende perspektiv fra en specialist på området, hvis sagerne er særligt udfordrende. "VISO kan gøre en

forskel i forhold til familiens dynamik omkring barnet og tune kommunen ind på, hvilke redskaber, hjælpemidler eller støtte, der kan hjælpe”, fortæller en sagsbehandler. Sagsbehandlerne fremhæver bl.a. værdien i, at VISO kommer udefra som en uvildig aktør, der tilbyder specialiseret rådgivning i sager, som kan være gået i hårdknude, eller hvor der måske er forsøgt forskellige indsatser, uden at det har haft en ønsket virkning for barnet.

5.3.1 VISOs rolle

VISO inddrages i særligt komplekse sager, fx hvor ”vi hiver en masse ned fra hylderne, men vi kan ikke knække koden på, hvad der skal til”, hvilket kan være grobund for frustration hos familierne. Sagsbehandlerne fortæller, at VISO kan komme i spil, når:

(...) familien har mistet al tillid til skole og myndighed osv., og vi ikke kan nå ind til dem, så kan vi godt have brug for at få en uafhængig vurdering af sagen. Det gør, at familierne føler sig hørt, og forældrene stoler på VISO. VISO bruges også, når fx skole og myndighed og familier har forsøgt med indsatser og har opgivet at kunne give den rette støtte. Så kan VISO give klarhed og anbefalinger. De kommer nogle gange og foreslår lidt en anden tilgang, og det kan være godt med et nyt perspektiv. Andre gange anerkender de, at vi er på vej i rette retning.

En sagsbehandler fortæller, at særligt i forhold til samarbejdet, hvor de ”skal have mange ender til at nå sammen”, kan VISO løse det, når samarbejdet stikker fra hinanden, fordi de kommer med et ”helikopterperspektiv” og ”binder sløjfen”. En anden sagsbehandler anerkender, at VISO-rådgiverne er gode til ”at sætte sig for bordenden og udvise faglig pondus” og til at ”lede VISO-forløbene konstruktivt”.

For at et VISO-rådgivningsforløb skal have den ønskede effekt, er det dels nødvendigt, at parterne, som modtager rådgivningen, har mulighed for at implementere den rådgivning, der kommer ud af det, og dels nødvendigt, at parterne også rent faktisk fører en sådan implementering ud i livet. I interviewene gives både eksempler på VISO-forløb, som har budt på lidt for hurtige og overfladiske råd omkring fx, ”at barnet bare skal have en kontaktperson”, og der gives eksempler på VISO-forløb, som er mundet ud i gode og konstruktive anbefalinger, men som eksempelvis har været omfangsrige, og som sagsbehandleren erkender, at de ikke fuldt ud har fået implementeret:

Vi har været lidt for sløve i denne sag til at følge op på det, VISO har anbefalet, for at være helt ærlig. Det har vi altså. Og det duer simpelthen ikke. De her aftaler, der blev lavet på det afsluttende VISO-møde, de blev ikke håndhævet. Blandt andet fordi vi kan jo ikke tilbyde mere, end det vi kan. Det siger vi også tit til de forældre. Det kan godt være, at VISO kommer frem til, at en eller anden speciel indsatsovre i København kunne være rigtig godt. Det er bare ikke en mulighed for os. Vi skal finde ud af her, hvordan vi måske kan komme lidt ad vejen hen til det, som VISO anbefaler.

Det er derfor vigtigt, at sagsbehandlerne oplever, at VISO-specialisterne afstemmer deres rådgivning med dem om indsatser og løsningsforslag, før konkrete muligheder præsenteres for øvrige samarbejdsparter og familierne. Det kan give anledning til stor frustration hvis fx familierne stilles en mulighed i udsigt, som sagsbehandleren ikke kan indfri. En sagsbehandler forklarer, at ”vi kan ikke sidde og holde møde, hvor de [VISO, red.] sidder og anbefaler alt muligt, som vi ikke ved, om vi må bevilge”. Sagsbehandleren understreger, ”det er så uordentligt, som

noget overhovedet kan være”, hvis parterne ender med at diskutere begrænsningerne i familiernes påhør.

5.3.2 Betydningen af VISO rådgivning

Sagsbehandlerne fremhæver, hvordan VISO rådgivningsforløb kan bibringe specialiseret viden og forståelse, som viser nye veje i de mest komplekse sager, men også, hvordan VISO kan fungere som en udefrakommende, objektiv blåstempling af det arbejde, der har været og pågår i og omkring familien.

I de sager, hvor sagsbehandlerne oplever, at VISO-forløbene tilføjer ny specialiseret viden, er det ofte i forhold til målgrupper, hvor sagsbehandlerne og samarbejdsparter oplever, at det er svært at se vejen i det videre indsatsarbejde. Der kan være tvivl om, hvorvidt de har tilstrækkelig viden om barnets vanskeligheder, og hvordan barnet støttes bedst muligt. En sagsbehandler fortæller eksempelvis, at hun har haft VISO-forløb i flere sager om børn med spiseforstyrrelser, da hun savner viden og input til familierne om, hvordan de skal tackle deres udfordringer og bevæge sig fremad. Sagsbehandleren oplever, at de ikke kan trække på tilstrækkelig specialiserede kommunale tilbud i forhold til målgruppen, og har brug for ekstern rådgivning. Sagsbehandleren oplever, at rådgivningen fra VISO er mere fintmasket end fra psykiatrien, da VISO-forløbet forholder sig konkret til barnet i dets familie, hvilket psykiatrien ikke opleves at have ressourcer til. VISO-specialisten kan støtte arbejdet med at omsætte viden fra psykiatrien til konkret handling i familien i forhold til, hvordan de skal gøre i hverdagen for at hjælpe barnet bedre.

En sagsbehandler forklarer også om en aktuel sag, at parterne omkring barnet har svært ved at finde en måde, hvorpå de kan kommunikere med barnet, som ikke har talesprog. Forældrene har været meget utilfredse, og her har det hjulpet med VISO-rådgivning, fordi specialisten kunne observere og udrede, hvad der virker for pigen, hvordan øjenstyring kan bruges, og *”det er jo en faglighed, vi ikke selv besidder, og hvor vi ikke selv kan gå ind og udrede”,* forklarer sagsbehandleren.

En anden sagsbehandler fortæller om et VISO-forløb, hvor rådgivningen udfoldes i forhold til hele familien, hvor børnene har været igennem udredning, og hvor familien generelt betegnes som kaotisk og konfliktfyldt. Her udtrykker sagsbehandleren, at VISO-forløbet har været værdifuldt, da hun har modtaget rådgivning, der har hjulpet hende til at forstå, hvad der er på færde, og eksempelvis hvilken sprogbrug hun skal bruge og ikke bruge i sin kommunikation med familien for at fastholde et godt samarbejde.

Sagsbehandlerne fortæller også om VISO-forløb, hvor de oplever, at rådgivningen tydeliggør over for familierne, at den kommunale indsats har været korrekt og tilstrækkelig, hvis familierne oplever ikke at være blevet hjulpet, men hvor rådgivningen viser, at de har været tilbudt en række indsatser. På den måde oplever sagsbehandlerne, at VISO-rådgivningen bakker dem op i det analyse- og indsatsarbejde, de har foretaget, og at det er VISOs status som objektiv og udefrakommende aktør, der formilder familierne og hjælper dem til at se og anerkende indsatsen fra kommunen. I de situationer får VISO-forløbene, jævnfør sagsbehandlerne, en vigtig rolle i at bevare eller reetablere et godt samarbejde mellem kommunen og familierne. Her forklarer to sagsbehandlere, hvordan VISO-specialisten har medvirket til at tydeliggøre kommunens indsats over for familierne:

Det [VISOs rådgivning red.] støtter op om det arbejde, som vi også har lavet. Det er en familie, som mener, at de aldrig har fået noget. Så selvom man går tilbage og

kigger de sidste ti år og har lavet tidslinjer og kan se, at der faktisk er blevet givet voldsomt meget, så har de ment, at de ikke har fået noget. Men det har VISO også været inde at pege på, at der gentagne gange er forsøgt [med indsatser, red.]. Og det underbygger også for mig et samarbejde om, at det vi faktisk siger, er troværdigt.

Men den leverandør, jeg har på i hvert fald, de er meget sådan også "men prøv at se [til familien, red.], I har altså fået alt det her, men I har sagt nej til alt det her, så det der billede af, at I ikke har fået nogen hjælp, det er jo ikke rigtigt". "Nå, nå okay". Så det er også en øjenåbner. Så de [VISO, red.] er heldigvis en samarbejdspart også for os og ikke kun nogen, der siger: "Hvorfor har kommunen ikke gjort" og kommer med en masse (...) idéer.

En af sagsbehandlerne fortæller om et VISO-forløb, hvor hun oplever, at familien har haft særlige forventninger til rådgivningens udfald, men hvor VISO-specialisten tydeliggjorde, at vedkommende kun kan pege på, hvad barnet har af behov, men at det i sidste ende er myndighed, der peger på en indsats. Hun fortæller videre: *"Det har der været brug for i denne her sag, hvor samarbejdet var gået fuldstændig i hårdknude, og jeg kan mærke, at det er blevet meget bedre nu, fordi at VISO har en tiltro til, at det vi laver, det faktisk er et ordentligt stykke arbejde, og det er forældrene også begyndt at få en tiltro til nu."* I et andet eksempel fortæller en sagsbehandler, hvordan VISO-rådgivningen bakkede myndigheden op i, at barnet godt kunne være i børnehave til kl. 15 og gerne skulle have så lang en dag, så arenaerne ikke hele tiden skifter. Sagsbehandleren forklarer, at det lettede hendes arbejde, og at *"der er en større respekt for beslutningen, når VISO har været inde over"*.

Samlet set pointerer sagsbehandlerne i denne undersøgelse, at det vigtigt, at VISO-specialisten, som rådgiver, tager sig tid til at skabe relationer til barnet og en forståelse af det sags-specifikke forhold. Og det er vigtigt, at VISO-specialisterne afstemmer deres forslag til indsatser med sagsbehandlerne. Det gør de ofte, men nogle gange rådgiver de til typer af tilbud og indsatser, som ikke har en chance for at blive realiseret, hvilket kan bidrage til stor frustration hos alle involverede parter, hvormed udfordringerne omkring barnet ikke er løst. Familierne oplever VISO som "helhedsorienterede" og "objektive" i deres rådgivning, hvilket løsner op for deres tilgang til kommunen og det, de her er blevet tilbudt. VISO-rådgivningen opleves dermed af sagsbehandlerne som et kvalificeret bidrag til at imødekomme samarbejdsudfordringer og genetablere gode samarbejder.

6 Styrkelse af de gode samarbejder

Denne undersøgelse har fokus på samarbejdsudfordringer, men heldigvis fylder gode samarbejder også en stor del af sagsbehandlingen omkring børn med funktionsnedsættelser, og de gode samarbejder kan være lærerige at kigge på. Derfor har undersøgelsen også haft fokus på at spørge ind til sagsbehandlernes oplevelser med samarbejdet, når det går godt, og hvad der skal til, for at et samarbejde opleves som velfungerende. Dette afsluttende kapitel vil opsamle sagsbehandlernes pointer omkring "det gode samarbejde" og give bud på, hvad der kan understøtte gode samarbejdsrelationer i sager med børn og unge på handicapområdet.

6.1 Det gode interne samarbejde

I relation til det interne samarbejde mellem samarbejdsparter i kommunen og kommunens institutioner gælder det blandt andet om at have kendskab til hinandens fagligheder, træffe fælles beslutninger, tage fælles ansvar og have respekt for hinandens fagligheder:

Det gode samarbejde er, når man har kendskab til hinanden og hinandens sager, har hyppige møder og sparrer med hinanden, supplerer hinanden på vores forskellige fagligheder. Har en fælles tilgang. Bevilger sammen, for eksempel – når der er god faglighed bag vores fælles beslutninger. Det føles bedre, når vi er en fælles tilgang, frem for at jeg er "hende fra kommunen" og så er der ham fra autismetilbudet, og nogle fra PPR og skole. Det er optimalt, hvis vi fungerer som en fælles enhed over for borgeren, skaber et godt grundlag, og vi kan sparre med hinanden.

Udsagnet indfanger meget godt, hvad flere sagsbehandlere i interviewene peger på. Således er der også sagsbehandlere, som lægger vægt på, at det gode samarbejde også er betinget af praktiske forhold som fx at sagsbehandlerne sidder i samme kontor og har mulighed for hurtigt at give hinanden sparring, "når der fx dumper en træls mail ind i mailboksen", og ikke mindst, at der er tid til at samarbejde og arbejde med sagerne, som også er beskrevet i tidligere afsnit.

En sagsbehandler tilføjer en yderligere vigtig pointe i forhold til det interne samarbejde, nemlig at en forudsætning for et velfungerende samarbejde er, at parterne "kender egen faglighed og råderum" og "byder ind fra hver sit perspektiv":

Parterne omkring en sag ser på sagen med hver vores perspektiver og byder ind derfra. Det vil sige, at man ikke foreslår noget, som ligger på den andens banehalvdel. Jeg foreslår ikke, hvad der konkret skal gøres i skolen, og optimalt set skal skolen ikke foreslå, hvad vi skal tildele af ydelser i kommunen. Det forudsætter en forståelse af egen faglighed og råderum, og selvfølgelig også en forståelse for barnet og situationen.

En anden sagsbehandler uddyber i forhold til denne pointe, at "parterne skal have respekt for hinandens fagligheder", fordi:

Det kan meget vel være, at jeg kommer og har 1.000 gode idéer, men det er immer-væk ikke mig, der sidder med børnene hver dag. Det er læreren eller pædagogen, som har en helt anden faglighed og en helt anden viden end mig, så selvom jeg

måske ikke altid er enig i det, de vægter højest, og måske kommer til at holde på mit synspunkt, så er det stadig med en viden om, at de ser alt muligt, vi ikke ser.

En yderligere pointe i forhold til det gode interne samarbejde er, at alle skal tage ansvar for deres egen rolle, "ellers går der ged i den, hvis der sidder nogle og ikke tager ansvar og pådutter andre det ansvar, de selv burde have", forklarer en sagsbehandler. Man skal byde ind og medvirke til at finde fælles løsninger, forklares det.

Når vi samles flere aktører, så byder man ind, fordi ellers så har man ikke en plads ved bordet. Så må vi skifte den aktør ud med en anden, som kan tænke i muligheder for fælles løsning. Det nytter ikke at sidde og kigge og vente på, at de andre skal løse noget.

Udsagnet falder på et tidspunkt i fokusgruppeinterviewet, som handler om de særligt komplicerede sager med børn, som er fastlåste i skolevægning, og som både skole, hjem og andre aktører omkring barnet har svært ved at finde gode løsninger til.

6.2 Det gode samarbejde med familierne

Det gode samarbejde med familierne handler om flere af de samme temaer, som gælder for samarbejdet internt i kommunen. At man respekterer hinanden, træffer fælles beslutninger og tager fælles ansvar. Ansvar handler både om at medvirke til at skabe en god fælles dialog og lytte til hinanden, og om at handle ud fra de fælles beslutninger, der er blevet taget, og følge op på tiltagene. Fx forklarer en sagsbehandler, at det også er vigtigt:

(...) at samarbejde om at have barnet i fokus, og måske allervigtigst, at man henvender sig til hinanden, hvis der opstår tvivl eller ændringer. Så man ikke er forudindtaget men har dialogen om forskellige forhold der er på spil.

En anden sagsbehandler supplerer og understreger, at godt samarbejde med familierne ikke altid handler om enighed, men om at kommunikere og være ærlige over for hinanden og acceptere, at løsninger ikke altid ligger lige for, som udsagnet her illustrerer:

Det gode samarbejde er også, når vi arbejder i fælles retning. Det er ikke altid nemt at finde, det kan være vanskeligt at få fx en ung med autisme til selv at give os de svar, vi savner på, hvordan vi skal støtte op, og så er vi nødt til at afprøve nogle idéer. En ung pige jeg har nu, hun kan ikke altid sige, hvad der virker, men hun er godt til at sige, hvad hun ikke skal være en del af. Og så må vi arbejde ud fra det.

I sidste ende handler det om at kunne acceptere den fælles beslutning og kunne gå på kompromis i sine løsninger. Som sagsbehandleren her forklarer:

Et godt samarbejde er også, hvis man kan binde an på den fælles beslutning, hvis to tredjedele af bordet bliver enige om, at en given løsning er meningsfuld lige nu for forældrene og for barnet, så går vi i den retning. Så må vi andre binde an på den løsning, og måske lade de ting, som er vigtige for os, hvile lidt. Så det er også noget med at kunne give køb på sine kæpheste nu og her, hvis man derved kan skabe en større samhörighed.

Sagsbehandlerne anerkender i denne sammenhæng vigtigheden i at have barnet eller den unge med på de fælles beslutninger, der træffes. Børnenes egen motivation er yderst afgørende.

6.3 Hvordan kan det gode samarbejde styrkes?

Sagsbehandlerne peger på en række mulige måder at forebygge samarbejdsudfordringer på, måder at løse eller håndtere samarbejdsudfordringer på og pointer omkring, hvad der skal til, for at et samarbejde er velfungerende. Afslutningsvis opsamler vi pointer, som undersøgelsen indikerer, kan styrke det gode samarbejde. Pointerne relaterer sig til dialogen og kontakten med samarbejdsparter og familie, til forløb, hvor VISO inddrages, og til den interne vidensudveksling og sparring, som også kan have betydning for styrkelse af samarbejdet omkring børn med funktionsnedsættelser. Det skal igen pointeres, at undersøgelsen hviler på sagsbehandlerne udsagn og perspektiver, hvorfor de følgende opmærksomhedspunkter bygger på pointer, der direkte eller indirekte er rejst af sagsbehandlerne selv omkring virksomme strategier og nyttige kompetencer for det gode samarbejde.

I dialogerne og kontakterne med samarbejdsparter og familier, kan det gode samarbejde styrkes gennem følgende indsatser:

- Opbyg gode relationer mellem de involverede samarbejdsparter og familierne, herunder kendskab til hinanden, hvilket gavner samarbejdet.
- Gå dialogens vej, når relationerne bliver udfordrede, og det gode samarbejde er truet; vær åben og ærlig, og bevar en god tone, også når man er uenige.
- Foretag løbende forventningsafstemning mellem alle relevante parter i børnenes sag.
- Skab et trygt samarbejds miljø med respekt for hinandens fagligheder og kompetencer, som også indebærer, at man "kender sin egen banehalvdel – og bliver på den".
- Vær gensidigt fagligt nysgerrig og åben, vær undrende i forhold til, hvad der virker, og hvad der ikke virker for barnet.
- Sørg for at vidensudveksle om barnets sag, hvor det er relevant, og skab derved en fælles forståelse og et fælles udgangspunkt for at samarbejde.
- Find fælles mål, og juster løbende, tilpasset barnets og familiens situation.
- Sørg for, at møder faciliteres klart, så der er en god struktur og fremdrift i samtalerne, og så der er tid til de dialoger, der er planlagt.

I forløb, hvor VISO inddrages til rådgivning i komplekse sager, kan samarbejdet styrkes gennem følgende indsatser:

- Formuler klart, hvad formålet med VISO-forløbet er.
- Sørg for, at forventningsafstemme med familierne – "gerne inden VISO kommer på".
- Medvirk til at skabe gode relationer mellem VISO-konsulent og familie.
- Hav dialog med VISO-specialisten om at realitetsafstemme anbefalinger med udbuddet af tilbud for at undgå frustrationer hos familierne.
- Implementer anbefalingerne i forlængelse af VISO-rådgivningen – brug forløbet som en rettesnor i det videre arbejde med familien.
- Hav internt i kommunen dialog mellem ledelse og sagsbehandlere omkring, hvornår der bør og kan søges om VISO-rådgivning, og del erfaringerne på tværs – også blandt kollegaer, der ikke har kendskab til VISO-forløb.

Internt i forvaltningen og eget team/enhed kan der skabes arbejdsvilkår og viden, som kan styrke samarbejdet både internt og eksternt med familierne gennem følgende indsatser:

- Vær gode til at sparre med hinanden, giv jer tid til sparring og vidensdeling.
- Overvej, om vidensdeling og vidensudveksling kan organiseres mere og bedre, i form af fælles temadage, fagmøder eller kursusdage, så det ikke er op til den enkelte at være opsøgende over for viden om fx diagnoser og handicap.
- Overvej mulige kurser og videreuddannelse; nogle sagsbehandlere nævner i denne undersøgelse, at de benytter Motivationssamtalen, mentalisering og teknikker til deeskalering af konflikter, som man kan overveje at tilbyde flere viden om. Ligeledes efterspørges fx kurser i børnesamtaler med børn med begrænset sprog.
- Arbejd med bevidstgørelse af, hvordan særlige markører og kategoriseringer af familierne opstår og potentielt får en betydning for tilgangen til familierne i samarbejdet, og om dette kan udgøre barrierer for de gode samarbejder og vurderingerne af fx familiernes støttebehov og udviklingsforløb.
- Træk på viden om, at familierne er i en vedvarende position, hvor sorg og krise kontinuerligt spiller en rolle, og at dette udgør en vigtig kontekst for, hvilke forventninger der kan stilles til familiernes erkendelser og udviklingsforløb i samarbejdet.

Afslutningsvis skal det pointeres, at sagsbehandlere og deres samarbejdsparter, samt familierne, som der sagsbehandles for, ikke alene har ansvaret for at understøtte det gode samarbejde om børnene. Det handler også om, at forvaltningsledere og politikere har fokus på de rammer og de betingelser, der arbejdes ud fra, samt den tid og de ressourcer, der stilles til rådighed, og kan muliggøre et godt samarbejde på tværs af fagprofessioner. Gensidig tillid og normer om bl.a. solidaritet, fleksibilitet og konfliktløsning opstår eller etablerer sig ikke af sig selv med den måde, velfærdssamfundet er organiseret på, med sektorinddelinger og fagprofessionelle, der kommer fra forskellige organisationer. Udviklingen af tillid og samarbejde på tværs af fagprofessioner og sektorer kalder på tværgående ledelse, og det er derfor i høj grad en ledelsesmæssig opgave at facilitere fx ressourcer og kompetencer til at få det tværprofessionelle samarbejde til at lykkes (Ejrnæs, 2017).

Værktøjer som *relationel koordinering* (fra Gittel, 2016) kan med ledelsesmæssig opbakning anvendes af sagsbehandleren til at analysere det tværprofessionelle samarbejde og optimere det. Via enkle spørgsmål undersøges det, i hvilket omfang de professionelle oplever, at der i samarbejdet eksisterer fælles mål, præcis og rettidig information samt gensidig tillid. Modeller som denne af Gittel kan inspirere arbejdet med at understøtte det tværprofessionelle samarbejde og klæde sagsbehandlerne på til at facilitere udviklingen af gode samarbejder og bane vejen hen imod bedre løsninger for børn og unge med funktionsnedsættelse og deres familier.

Endelig kan også de uddannelsesinstitutioner, som uddanner sagsbehandlere og socialrådgivere, eller skolelærere og pædagoger, have en betydning for at klæde professionelle på med viden om handicap og specialrådgivning og til at have redskaberne til at facilitere det gode samarbejde på tværs af forskellige regi og områder af børn, unge og familiers liv.

Litteratur

- Ankestyrelsen (2020): *Samarbejdet mellem kommuner og forældre til børn med handicap*. København: Ankestyrelsen.
- Bjerre, L.S. (2017): *Fortællinger om og konstruktioner af børn i social myndighedsarbejde*. Ph.d.-afhandling. Aalborg: Aalborg Universitet.
- Bowlby, J. (1980): *Loss: Sadness and depression*. New York: Basic Books.
- Børne- og Undervisningsministeriet (2020): *Regler om inklusion*. Lokaliseret på: <https://www.uvm.dk/folkeskolen/laering-og-laeringsmiljoe/inklusion/regler-om-inklusion>
- Ejrnæs, M. (2017): *Tværfprofessionelt samarbejde. Begreber og teori*. I: Moesby-Jensen, C.K. (red.), *Når professioner samarbejder: Praksis med udsatte børn og unge*. København: Samfundslitteratur.
- Gittel, J.H. (2016): *Relationernes betydning for høj effektivitet: Styrken ved relationel koordinering*. Viborg: Dansk Psykologisk Forlag.
- Guldager, J. (2000): Nogle tanker om forskning i eller evaluering af socialt arbejde. *Socialvetenskapligt tidskrift*, 4, 1-19.
- Halkier, B. (2002): *Fokusgrupper*. København: Samfundslitteratur.
- Iversen, K., Kloppenborg, H.S. & Thau, M. (2019): *Kommunernes perspektiver på centrale udfordringer på børne- og ungeområdet: Kortlægning af området for udsatte børn og unge samt børn og unge med handicap*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Moesby-Jensen, C. (red.) (2019): *Diagnoser i myndighedsarbejde: Børn og unge med autisme eller ADHD*. København: Samfundslitteratur.
- Moesby-Jensen, C.K., Ejrnæs, M. & Andersen, M.L. (2019): Myndighedsopgaver og helheds-syn i det tværfprofessionelle samarbejde omkring børn og unge med autismspektrumsforstyrrelser. I: Moesby-Jensen, C.K. (red.), *Diagnoser i myndighedsarbejde: Børn og unge med autisme eller ADHD*. København: Samfundslitteratur.
- Moesby-Jensen, C.K. & Moesby-Jensen, T. (2016): Om kategorisering og symbolsk magtudøvelse i det sociale arbejde: Myten om de ressourcestærke forældre til børn med neuropsykiatriske diagnoser. *Sociologisk Forskning*, 53(4), 371-395.
- Moesby-Jensen, C.K. & Nielsen, H.S. (2015): Emotional labor in social workers' practice. *European Journal of Social Work*, 18(5), 690-702.
- Mortensen, N.P., Andreasen, A.G. & Tegtmeyer, T. (2020): *Uddannelsesresultater- og mønstre for børn og unge med funktionsnedsættelser*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Nielsen, N. (2020): Inklusion af børn med handicap i et menneskeretligt perspektiv. I: Jacobsen, A.F & Hestbæk, A. (red.), *Børns rettigheder – i socialfagligt og pædagogisk perspektiv*. København: Akademisk Forlag.

- Nielsen, H.S. & Ebsen, F.C. (2020): *Visitationsprocesser til dagbehandling*. København: Københavns Professionshøjskole.
- Parkes, C.M. (1996): *Bereavement: Studies of grief in adult life*. Philadelphia: Taylor & Francis.
- Rasmussen, P.S., Heinemeier, A.B. & Olsen, L. (2019a): *Udfordringer i samarbejdet omkring børn og unge med handicap: En forundersøgelse baseret på 29 VISO-rådgivningsforløb*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Rasmussen, P.S., Pedersen, I.K., Pagsberg, A.K. (2019b): Biographical disruption or cohesion? How parents deal with their child's autism diagnosis. *Social Science & Medicine*, 244(2020), 1-8.
- Worden, J.W. (2008): *Griefcounseling and Grief Therapy: A Handbook for Mental Health Professionals*. Abingdon: Routledge.

Bilag 1 Spørgeguide til individuelle interview

Interviewguide, individuelle interview med sagsbehandlere

- ❖ Introduktion om undersøgelsen
- ❖ Vi behandler udsagn fortroligt
- ❖ Vi vil gerne optage interviewet på diktafon

A. Baggrund

1. Vil du kort præsentere dig selv? (navn, funktion, uddannelse og erfaring)

B. COVID-19

Kort om, hvordan nedlukningen har påvirket sagsarbejdet og samarbejdet med familierne, da nedlukningen trådte i kraft og frem til nu.

- 1) Hvordan påvirkede nedlukningen dine opgaver, da nedlukningen først blev iværksat?
- 2) Hvordan sidenhen, hvor er der åbnet op, og hvilke aktiviteter er evt. fortsat lukket ned?
- 3) Ser du, at der som følge af Corona og nedlukningen er opstået udfordringer/tilspidsede situationer i og omkring børnene og deres familier blandt dine sager?
- 4) Ser du, at der som følge af Corona og nedlukningen er opstået nye muligheder for at finde løsninger på udfordringer/tilspidsede situationer i og omkring børnene og deres familier blandt dine sager?

C. Myndighedssagsbehandling på børnehandicapområdet

General beskrivelse af sagsbehandlingsarbejdet på børnehandicapområdet og indkredsning af, hvilke kompetencer, metoder og redskaber sagsbehandlerne oplever, understøtter et godt samarbejde om sagerne.

- 1) Hvad drejer typiske sagsbehandlingsopgaver sig om på børnehandicapområdet?
- 2) Hvordan vil du beskrive sagsbehandlingsarbejdet på børnehandicapområdet? Som særligt komplekst og hvorfor? Udfordrende? Kræver arbejdet tæt og hyppig dialog med familierne og børnene, eller kan der gå lang tid imellem, at I kommunikerer?
- 3) Kan du give et konkret eksempel på en typisk sag af dine?

- 4) Hvordan oplever du vilkårene for dit arbejde med de enkelte sager? Og hvilken betydning har vilkårene for sagsbehandlingen og samarbejdet med familien? Oplever du fx at have nok tid til den enkelte sag?
- 5) Hvordan får du tilstrækkelig information omkring sagerne/børnene og deres familier til at træffe de nødvendige beslutninger?
- 6) Er der handicap og/eller funktionsnedsættelser, som du har særligt godt kendskab til? Andre som du savner mere viden om?
- 7) Er der særlige politiske dagsordener eller strategier, du er underlagt/skal agere i forhold til, i din tilgang til sagsbehandlingsarbejdet på børnehandicapområdet?

D. Samarbejdsrelationer

Indkredsning af samarbejdsrelationer – imellem hvilke aktører og belysning af de gode samarbejdsrelationer.

- 1) Hvem samarbejder du med i dine sager ud over familien, fx kollegaer, lærere og pædagoger fra skole og SFO, fagpersoner fra PPR, psykiatri, sundhedspersonale?
- 2) Hvordan vil du beskrive dit samarbejde med de samarbejdsparter, du har nævnt?
- 3) Hvad karakteriserer de sager, hvor der er gode samarbejdsrelationer? Giv gerne konkrete eksempler på gode samarbejdsrelationer
- 4) Hvad hjælper til at støtte op om gode tværfaglige samarbejdsrelationer? Hvad forudsætter det fra dig og din forvaltning? Hvad forudsætter det fra de øvrige aktører?
- 5) Kan du pege på særlige værktøjer eller tilgange, som du gør brug af og som understøtter et godt tværfagligt samarbejde i sagerne?

E. Samarbejdsudfordringer

Udfoldelse af samarbejdsudfordringer – hvilke udfordringer, blandt hvem og hvornår opstår de.

[Senere spørges der konkret til VISO-sager. Hvis informanten fortæller om VISO-sager her – få afklaret om og i så fald hvilken forskel der er på de sager, hvor VISO kontaktes, og de sager, hvor VISO ikke kontaktes. Når det falder naturligt, henvis til forundersøgelsen, hvor vi har gennemgået 29 sager med samarbejdsudfordringer og fundet, at der kan være udfordringer mellem alle parterne, og spørge, om det er noget, informanten genkender, og hvor han/hun særligt oplever det]

- 1) Hvilke typer samarbejdsudfordringer oplever du i sagerne?
- 2) Hvornår og hvordan opstår samarbejdsudfordringerne?
- 3) Hvem indgår i samarbejdsudfordringerne?

- 4) Har du oplevet følgende samarbejdsvanskeligheder:
 - a. Mellem dig som sagsbehandler og forældre?
 - b. Mellem forældre og skole, diverse tilbud, PPR m.m.?
 - c. Indbyrdes i familierne, mellem barn og forældre eller imellem forældre?
- 5) Kan du give konkrete eksempler på samarbejdsudfordringer, du har oplevet?
- 6) Hvordan har du håndteret samarbejdsudfordringerne? Ved særlige tilgange, metoder, sparring? Hvad har virket godt? Sker det, at I sætter ny sagsbehandler på en sag, hvis samarbejdsudfordringerne omfatter sagsbehandlers relation til familien? Hvis ja, hvilken betydning/effekt har det for samarbejdet, at der sættes en anden sagsbehandler ind?
- 7) Savner du metoder eller redskaber til at håndtere samarbejdsudfordringer? (Fx konflikt håndterings-redskaber, mægling redskaber)
- 8) Sparrer I indbyrdes med hinanden omkring udfordringerne, eller med din chef? Erfaringsudveksler I omkring håndtering af vanskelige sager med samarbejdsudfordringer, og anvender I en bestemt metode til det?

F. Samarbejde med VISO

Specifikt om erfaringer med VISO og hvad der karakteriserer de sager, hvor VISO bringes i spil. VISO har dels de specialiserede rådgivningsforløb og dels også en myndighedsydelse, måske har du erfaring med begge dele – hvis du vurderer, at det har betydning for det, du fortæller, kan du nævne, hvilken af VISOs funktioner det drejer sig om.

- 1) Har du erfaring med at bruge VISO i en eller flere af dine sager?
- 2) Hvad karakteriserer de sager, hvor VISO kommer ind over, set i forhold til de sager, hvor VISO ikke inddrages?
- 3) Hvordan oplever du brugen af VISO? Har du kendskab til, at kollegaer har brugt VISO i forbindelse med samarbejdsudfordringer i børnehandicapsager, og hvordan var deres erfaringer eventuelt?

G. Mulige løsninger på samarbejdsudfordringer

Videre om hvilke perspektiver der med fordel kan afsøges i forhold til at forebygge samarbejdsudfordringer samt understøtte håndteringen af opståede samarbejdsudfordringer via rådgivning, redskaber, metoder og kompetenceudvikling.

- 1) Oplever du dig klædt godt nok på til at håndtere samarbejdsudfordringer?
- 2) Har du gjort dig særlige erfaringer, som med fordel kan deles med andre, omkring håndtering af samarbejdsudfordringer i sagerne?

- 3) Har du en oplevelse af, om håndtering af samarbejdsrelationer prioriteres tilstrækkeligt på socialrådgiveruddannelsen? Enten fra dine egne erfaringer eller fra nyuddannede kollegaer. Tænk du, at der kunne være brug for mere undervisning i at håndtere konflikter og uenigheder i sagsbehandlingen?
- 4) Efter din vurdering, efterspørger sagsbehandlerne på børnehandicapområdet generelt støtte til eller uddannelse i at håndtere samarbejdsudfordringer?
 - a. Fx et sparrings-forum, hvor man kan tage sager op med samarbejdsudfordringer og få sparring på dem?
 - b. Redskaber eller metoder, fx specifikke mæglende tilgange eller måder at konflikthåndtere på?
 - c. Personlige kompetencer i forhold til at agere i sådanne udfordringer med at samarbejde?
 - d. Mulighed for at drage en tredjepart ind, fx en kollega, som kan bistå i løsning af udfordringerne?
 - e. Andet?
- 5) Hvordan vil du vurdere, at VISO fremadrettet kan hjælpe dig og dine sagsbehandlerkollegaer med at løse samarbejdsudfordringer?

H. Afrunding

Bilag 2 Spørgeguide til fokusgruppeinterview

Interviewguide, fokusgruppe interview med sagsbehandlere

- ❖ Introduktion til fokusgruppeinterviewet og undersøgelsen:
 - Velkommen og tak for at I vil bidrage til undersøgelsen
 - Kort om mig selv og VIVE
 - Kort om undersøgelsen, som vi gennemfører for VISO i Socialstyrelsen
 - Fokus på viden om udfordringer i samarbejdet og mulige løsninger med henblik på læring
 - Baggrund i tidligere undersøgelse: Gennemgang af 29 VISO-rådgivningsforløb, der viste mange udfordringer
 - Denne undersøgelse: Erfaringer blandt myndighedssagsbehandlere i fem kommuner ud fra indledende interview med én sagsbehandler/socialrådgiver og efterfølgende fokusgruppe
 - VIVE udarbejder rapport, der udkommer i starten af 2021
 - Vi behandler jeres deltagelse og oplysninger fortroligt og beder jer om at gøre det samme
 - Jeg vil gerne optage vores interview, men kun til fortrolig brug – er det i orden for jer?
 - Har I spørgsmål til projektet, inden vi går i gang med interviewet? – I er altid velkomne til at spørge.

1. Præsentationsrunde:

- Navn, uddannelse, erfaringer på børnehandicapområdet (her, andre steder, år), motivation for at arbejde på området og erfaringer med VISO-rådgivningsforløb.
- Hvad er dine umiddelbare tanker om undersøgelsens emne samarbejdsudfordringer og mulige løsninger på børnehandicapområdet?

2. Indledende øvelse:

- ❖ Jeres individuelle eksempler på gode samarbejder, og hvad der understøtter et godt samarbejde? – fem minutter til at skrive stikord på grønne sedler.
 - Hvem indgår i samarbejdet – børn, unge, forældre, daginstitution, skole, PPR, kolleger, eksterne rådgivere fx VIOS etc.?
 - Hvad bidrager til, at samarbejdet forløber godt – fælles problemforståelse, klar opgavefordeling, kemi, kommunikation, sparring, viden etc.?
- ❖ Jeres individuelle eksempler, der viser de mest væsentlige samarbejdsudfordringer, og hvordan og hvorfor de opstår? – fem minutter til at skrive stikord på lyserøde sedler.
 - Hvem indgår i udfordringerne – børn, unge, forældre, daginstitution, skole, PPR, kolleger, eksterne rådgivere fx VIOS etc.?
 - Hvordan kommer udfordringerne til udtryk – svær/hyppig/sjælden kommunikation og kontakt, andre parter inddrages?
 - Hvad handler de om – opfattelse af problemer og løsninger, viden om diagnoser, følelser, dialog, kemi etc.?

3. Sageres forløb:

(Præsenter den generiske model over skridt i sagsbehandlingsforløb)

- ❖ Runde med indplacering af eksempler i forhold til, hvor i sagsforløbene de er relevante.
 - Fælles refleksion i forhold til de fremlagte eksempler
 - Er der tidspunkter i sagsforløbene, hvor samarbejdsudfordringerne oftest opstår?
 - Har det betydning for samarbejdet i en sag, hvor meget tid I har til hver sag, hvor grundige oplysninger/beskrivelser I har om sagerne, eller evt. hvilke politiske/strategiske dagsordener I arbejder efter?

4. VISO sager:

- ❖ Runde med fokus på VISO-forløb og andre forløb med eksterne rådgivere
 - Fælles refleksion i forhold til de fremlagte eksempler
 - Hvad kendetegner de sager, hvor VISO inddrages?
 - Hvad er jeres erfaringer med VISO – hvad kan VISO-rådgivningen bidrage med til en sag og til de evt. samarbejdsudfordringer?

5. Håndtering af og løsninger på samarbejdsudfordringer:

- ❖ Runde med fokus på håndtering og løsning af samarbejdsudfordringerne.
 - Fælles refleksion i forhold til de fremlagte refleksioner og forslag
 - Hvordan håndterer I samarbejdsudfordringer (opsummer allerede nævnte eksempler – kan I pege på andre strategier?)
 - Hvilke løsninger er der på udfordringerne – uddannelse, sparring, konfliktmægling etc.?
 - Reflekter over – kan man gøre noget for at imødekomme/forebygge samarbejdsudfordringer? I så fald hvad?
 - Reflekter over – når samarbejdsudfordringerne opstår – hvordan kan I så rustes bedre til at løse dem? Kurser, viden, tid og rammer, andet?

Tusind tak for jeres tid!

VIDE
VELFÆRD

DET NATIONALE FORSKNINGS-
OG ANALYSECENTER FOR VELFÆRD